

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

**COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN GESTION
DES PME ET LEUR ENVIRONNEMENT**

PAR

FRÉDÉRIC JULIEN

**LE PROCESSUS DE SÉLECTION DU PARTENAIRE ACCOMPLI PAR
DES PME DE L'INDUSTRIE DE L'ENVIRONNEMENT DANS UN
CONTEXTE D'ALLIANCE STRATÉGIQUE**

AVRIL 1999

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Résumé

Les alliances stratégiques sont actuellement un outil de croissance très prisé par les PME et les grandes entreprises. Ces relations interorganisationnelles entraînent toutefois des conflits qui minent leur performance. Plusieurs recherches suggèrent qu'une partie de la solution réside dans la sélection d'un bon partenaire, d'un partenaire complémentaire. En ce sens, ces mêmes recherches, appliquées pour la plupart aux cas des coentreprises formées par des grandes entreprises, proposent aux responsables du processus de dresser une liste de critères de sélection. Les dirigeants de PME restent cependant sur leur faim lorsqu'ils désirent savoir comment arriver à choisir un bon partenaire dans un contexte d'alliance.

Pour répondre à ce «comment», cette recherche a comme objectif de décrire le processus de sélection, d'analyser l'impact de certaines variables modératrices sur la structuration du processus et, finalement, d'identifier différents types de processus. Dans la partie conceptuelle, le corpus théorique du processus de management stratégique de la PME a été utilisé comme point de départ afin que le processus de sélection reflète une certaine «réalité» entrepreneuriale. Par la suite, une critique de la documentation a permis d'avoir une idée probable du processus de sélection et d'établir un modèle de recherche. Ce dernier comprend un module sur le déclenchement du processus, un sur la structuration du processus et deux autres sur les facteurs pouvant le modérer.

Pour rencontrer les objectifs, l'analyse inter-cas fut réalisée par le biais d'entrevues et d'un questionnaire. Ce type d'enquête a permis de bénéficier des avantages de l'analyse

quantitative et ceux d'une analyse qualitative. Au total, les dirigeants de dix PME (trois opérant dans le domaine du génie-conseil et sept dans celui manufacturier) ont été rencontrés.

Le déclenchement du processus de sélection a été endogène dans certains cas, signifiant que certaines PME initient elles-mêmes le processus, et exogènes dans d'autres, révélant que d'autres PME répondent à une proposition venue de l'extérieur. Pour ce qui est du processus endogène, ce dernier a été structuré, c'est-à-dire planifié à l'intérieur de l'organisation, ou fortuit, c'est-à-dire déclenché suite à une rencontre inattendue avec le partenaire.

Pour ce qui est de la structuration du processus, les PME rencontrées ont mis l'accent sur l'analyse du partenaire et sur l'évaluation du projet, mais ont considéré dans une moindre importance l'évaluation et la recherche du partenaire. À l'intérieur de ces étapes, elles ont avoué mettre l'emphasis sur l'évaluation de leurs besoins, puis sur l'analyse de l'information recueillie et des rencontres avec les partenaires potentiels. À la lumière des résultats, quatre niveaux de structuration ont été précisés : «aucunement», «peu/moyennement», «moyennement/beaucoup» et «beaucoup/totalement» structuré.

Les hypothèses de recherche ont été articulées autour des caractéristiques de l'alliance et des entreprises pouvant modérer la structuration du processus. Au plan des caractéristiques des alliances, plus elles sont sources d'incertitude, plus les entreprises sont enclines à structurer

le processus. C'est ainsi qu'une entente écrite avec création d'une entité distincte (coentreprise) et une alliance impliquant plus de deux partenaires favoriseraient une plus grande structuration. Pour ce qui est des caractéristiques de l'entreprise, lorsque le dirigeant a une connaissance *a priori* du partenaire, ce dernier tendrait à moins structurer son processus. D'un autre côté, une plus grande complexité du processus décisionnel, notamment lorsque le dirigeant doit mener le processus de sélection avec des participants, expliquerait une plus forte structuration.

Finalement, il ressort de l'analyse soit un processus implicite et peu structurée, soit un processus plus graduel, où la réflexion tendrait à être plus explicite et structurée. De plus, il existerait un processus intermédiaire où certaines étapes s'accompliraient implicitement et d'autres explicitement, et cela de façon plus ou moins structurée.

La recherche conclut qu'il n'existe pas de processus idéal pour arriver à choisir un bon partenaire. Cette recherche invite plutôt les dirigeants à se poser des questions de base et à faire de la sélection un processus global et ouvert.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	II
LISTE DES FIGURES	VIII
LISTE DES TABLEAUX	IX
AVANT-PROPOS.....	X
1 PROBLÉMATIQUE, OBJECTIFS ET INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE.....	1
1.1 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE	1
1.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	3
1.3 INTÉRÊT POUR LA RECHERCHE.....	3
2 CADRE CONCEPTUEL.....	4
2.1 CONCEPTS DE BASE.....	4
2.1.1 <i>Les PME et leur dirigeant</i>	4
2.1.2 <i>L'alliance stratégique</i>	6
2.2 LE PROCESSUS DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE EN PME.....	16
2.2.1 <i>Conception du management stratégique en PME</i>	16
2.2.2 <i>Les étapes du processus</i>	17
2.3 LE PROCESSUS DE SÉLECTION DU PARTENAIRE	21
2.3.1 <i>Conception de la sélection du partenaire</i>	21
2.3.2 <i>Les étapes du processus de sélection</i>	23
2.4 RECHERCHES SYSTÉMATIQUES ET CONVERGENTES.....	29
2.4.1 <i>La recherche de Tomlinson</i>	29
2.4.2 <i>La recherche de Daniels</i>	30
2.4.3 <i>La recherche de Renforth</i>	30
2.4.4 <i>La recherche de Adler et Havlasek</i>	31
2.4.5 <i>La recherche de Tomlinson et Thompson</i>	32
2.4.6 <i>La recherche de Awadzi</i>	32

2.4.7	<i>La recherche de Geringer</i>	33
2.4.8	<i>La recherche de Puthod</i>	35
2.5	LE PROCESSUS DE SÉLECTION DU PARTENAIRE ACCOMPLI PAR UN DIRIGEANT DE PME DANS UN CONTEXTE D'ALLIANCE STRATÉGIQUE	36
2.6	REMARQUES ET COMMENTAIRES SUR LE CADRE CONCEPTUEL	39
3	PROBLÈME, OBJECTIFS, QUESTIONS ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE	40
3.1	OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	40
3.2	QUESTIONS DE RECHERCHE	40
3.3	HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	41
3.3.1	<i>Hypothèses relevant des caractéristiques de l'alliance</i>	41
3.3.2	<i>Hypothèses relevant des caractéristiques de l'entreprise</i>	42
4	MÉTHODOLOGIE	44
4.1	TYPE D'ÉTUDE.....	44
4.2	LES INFORMATIONS REQUISES	44
4.2.1	<i>Caractéristiques générales des entreprises</i>	44
4.2.2	<i>Le processus de sélection</i>	45
4.2.3	<i>Satisfaction perçue</i>	48
4.3	LES ENTREPRISES ÉTUDIÉES	49
4.4	INSTRUMENT DE MESURE ET COLLECTE DES DONNÉES	50
4.5	LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS	52
4.6	DÉFINITIONS DES RÈGLES DE DÉCISIONS POUR LES HYPOTHÈSES	53
5	PRÉSENTATION ET ANALYSE DES RÉSULTATS	54
5.1	LES CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DES ENTREPRISES	54
5.2	RÉPONSES AUX QUESTIONS DE RECHERCHE.....	57
5.2.1	<i>Le déclenchement de l'alliance</i>	57
5.2.2	<i>La structuration du processus</i>	58

5.2.3	<i>Les critères de sélection utilisés</i>	61
5.2.4	<i>Sources d'informations</i>	63
5.2.5	<i>Traitement de l'information</i>	64
5.2.6	<i>Degré de connaissance a priori du partenaire</i>	64
5.2.7	<i>Les participants intervenus</i>	65
5.2.8	<i>Expérience des entreprises dans la formation d'alliance</i>	66
5.2.9	<i>Raisons du choix du partenaire</i>	66
5.2.10	<i>Caractéristiques des alliances conclues</i>	67
5.2.11	<i>La satisfaction du dirigeant</i>	69
5.3	RÉSULTATS CONCERNANT LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	70
5.3.1	<i>Hypothèses relatives aux caractéristiques de l'alliance</i>	71
5.3.2	<i>Hypothèses relatives aux caractéristiques de l'entreprise</i>	76
5.4	ANALYSE DES CAS PAR TYPES DE DÉCLENCHEUR.....	79
6	DISCUSSION	85
7	CONCLUSION, LIMITES ET SUGGESTIONS	89
8	BIBLIOGRAPHIE	94

ANNEXES

Table des annexes	102
Annexe A : Figures et tableaux du cadre conceptuel	103
Annexe B : Méthodologie.....	107

Liste des figures

Figure 1 : Entre le marché et la hiérarchie.....	8
Figure 2 : Cadre conceptuel sur les alliances stratégiques	9
Figure 3 : Gamme des alliances stratégiques interentreprises.....	13
Figure 4 : Composantes modelant les alliances stratégiques.....	15
Figure 5 : Processus de formation de l'alliance stratégique et de la sélection du partenaire	22
Figure 6 : Modèle de recherche sur le processus de sélection	37

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse des écrits sur les alliances stratégiques.....	7
Tableau 2 : Critères de sélection de Geringer.....	24
Tableau 3 : Critères de sélection de Rentforth.....	31
Tableau 4 : Informations générales.....	44
Tableau 5 : Sources d'information.....	46
Tableau 6 : Informations générales sur les entreprises	55
Tableau 7 : Caractéristiques spécifiques de l'entreprise	56
Tableau 8 : Objectifs des entreprises.....	56
Tableau 9 : Axes concurrentiels des entreprises.....	57
Tableau 10 : Déclenchement de l'alliance.....	58
Tableau 11 : Description globale de la structuration	58
Tableau 12 : Description spécifique de la structuration	60
Tableau 13 : Critères de sélection utilisés	61
Tableau 14 : Les sources d'information utilisées.....	63
Tableau 15 : Méthode de traitement de l'information utilisée	64
Tableau 16 : Degré de connaissance a priori.....	65
Tableau 17 : Participants qui sont intervenus.....	65
Tableau 18 : Expérience dans la formation d'alliance.....	66
Tableau 19 : Raisons du choix du partenaire.....	67
Tableau 20 : Forme des alliances conclues selon les cas.....	67
Tableau 21 : Chaîne de valeur des alliances.....	68
Tableau 22 : Objectifs poursuivis.....	69
Tableau 23 : Satisfaction perçue par le dirigeant.....	70
Tableau 24 : Résultats relatifs à la forme légale.....	71
Tableau 25 : Résultats relatifs aux nombre de partenaires	72
Tableau 26 : Résultats relatifs à l'origine du partenaire	74
Tableau 27 : Résultats relatifs au marché visé.....	75
Tableau 28 : Résultats relatifs au degré de connaissance a priori	76
Tableau 29 : Résultats relatifs aux participants.....	77
Tableau 30 : Résultats relatifs à l'expérience.....	79

Avant-propos

Ce mémoire, je le dois avant tout aux gens côtoyés. Certains furent une source vitale de stimulation pour l'accomplissement de ma maîtrise et du mémoire, d'autres m'ont permis de vivre des expériences concrètes, tandis que d'autres m'ont montré l'importance d'avoir un sens critique aiguisé. Ce mémoire est donc le fruit de rencontres et d'échanges, la maîtrise ne fut qu'un prétexte.

Merci à Luc et François avec qui j'ai pu apprécier ce que je déteste et sans qui ce parcours aurait été moins coloré. Merci à Michel avec qui j'ai constamment échangé durant la réalisation de ce mémoire, partagé mes frustrations et savouré chacune des étapes accomplies. Merci à Louis et Pierre-André pour la confiance et la latitude accordées; merci également pour vos critiques éclairées et pour la grande patience dont vous avez fait preuve. Les lacunes et les erreurs de cette recherche me sont entièrement imputables.

Ce mémoire marque la fin d'une étape et se dépose à la croisée de nouveaux chemins. Peu importe celui emprunté, ce ne sera pas la grosseur du bagage qui importera mais plutôt la façon d'en disposer. Et cette façon passe par une incisive recommandation : « lever les monuments pour voir les vers qui grouillent » (Guy Vadeboncoeur).

1 Problématique, objectifs et intérêts de la recherche

1.1 *Problématique de la recherche*

Sans être un phénomène nouveau, l'attention considérable portée aux alliances stratégiques prend racine dans les pratiques actuelles où les liens interentreprises ont connu une croissance en nombre (Harrigan, 1988 ; Hergert et Morris, 1988 ; Yoshini et Rangan, 1995 ; Ring et Van de Ven, 1994) et en importance stratégique (Anderson, 1990 ; Harrigan, 1987). Ce rayonnement masque cependant plusieurs problèmes. Par exemple, lorsque ces problèmes sont mesurés par l'insatisfaction des partenaires ressentie en regard de la performance de l'alliance, on observe des taux d'insatisfaction passant de 37% à plus de 70% (Deloitte, Haskins & Sells International, 1989 ; Geringer, 1991 ; Harrigan, 1980 ; Hébert, 1994 ; Janger, 1980). Plus spécifiquement, une partie de ces problèmes repose sur les conflits qui surviennent entre les partenaires (Hébert, 1994).

Certaines recherches suggèrent que le choix d'un bon partenaire s'avère une variable très importante puisqu'il permettra de combiner les ressources et les forces nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques désirés et, donc, de la performance voulue (Harrigan, 1985 ; Killing, 1983 ; Tomlinson, 1970). Ainsi, le choix du partenaire est une étape critique et cette dernière mérite une attention particulière (Tomlinson, 1970 ; Geringer, 1988, 1991 ; Parkhe, 1993 ; Poulin et al., 1994). Pour être qualifié de «bon» partenaire ou de partenaire «approprié» (Geringer, 1991), celui-ci doit être «complémentaire» (Killing, 1983 ; Harrigan,

1985), puisque l'érosion de cette complémentarité est un des facteurs qui a le plus de chance de miner la dynamique de l'alliance (Geringer, 1991).

Les recherches passées ont principalement abordé le processus du choix des partenaires en fonction de critères de sélection et se sont concentrées essentiellement aux cas des coentreprises internationales formées par les grandes entreprises. Il s'avère ainsi que peu a été dit au sujet de la PME et d'un processus systémique de sélection. Qui plus est, le domaine des alliances stratégiques offre une bibliographie abondante, diversifiée et désordonnée qui ne possède pas de cadre théorique permettant d'intégrer les différentes recherches et d'ouvrir les voies futures à ces dernières (Parkhe, 1993), notamment sur les différents types d'alliance.

D'emblée, il y a nécessité d'approfondir le processus, c'est-à-dire comment, du déclenchement à la sélection, les entrepreneurs procèdent pour choisir un partenaire. Pour ce faire, ce processus de sélection doit être abordé comme un tout où certaines étapes en aval du processus peuvent se retrouver en amont (Ring et Van de Ven, 1994). Le processus projeté étant alors qualifié de circulaire ou de systémique.

Le peu d'attention portée au processus de sélection accomplie par les PME nous pousse à utiliser comme point de départ le processus de management stratégique en PME, puisque ce dernier est plus enraciné dans la théorie. Ce processus de management doit être traduit de manière à pouvoir se faire une opinion probable du processus de sélection en PME.

L'intuition de base à cette étape est que le choix d'un partenaire ne peut se faire froidement par le simple établissement d'une matrice projet/ressources dissociée du caractère humain qu'impose une telle relation interorganisationnelle. La recherche actuelle s'articulera autour d'une question précise : *comment le dirigeant d'une PME arrive-t-il à choisir un bon partenaire pour former une alliance stratégique ?*

1.2 Objectifs de la recherche

Le premier objectif est de décrire des processus de sélection représentatifs de la réalité entrepreneuriale. Un autre objectif sera de cerner et d'analyser l'impact de certains facteurs sur le processus de sélection. En dernier lieu, nous tenterons, dans la mesure du possible, d'établir une typologie des processus de sélection et de soulever des pistes de réflexion qui permettront de mieux saisir ce processus.

1.3 Intérêt pour la recherche

L'intérêt s'avère avant tout d'ordre pratique. Cette recherche désire suggérer des pistes pour les dirigeants de PME manufacturières et de service qui auront à choisir un partenaire.

2 Cadre conceptuel

Ce chapitre a pour objectif de positionner cette recherche dans l'univers de la gestion. Dans cet esprit, sont présentés ici les concepts de PME et leur dirigeant, d'alliance stratégique, de processus de management stratégique en contexte de PME et de processus de sélection du partenaire. Par la suite, une recension des recherches empiriques sur le sujet est proposée.

2.1 Concepts de base

2.1.1 Les PME et leur dirigeant

L'importance accrue qu'occupe les PME dans le développement économique des pays industrialisés et en voie de développement, et ce, malgré le pouvoir grandissant des grandes entreprises, suscite l'intérêt de plusieurs chercheurs. Les PME étant spécifiques et hétérogènes, il est actuellement difficile de bien les concevoir et de les définir. Par exemple, les définitions primaires semblent hésiter entre le quantitatif et le qualitatif, donc entre le dilemme «opérationnalisation» et justesse du concept. Toutefois, la typologie complexe globale (multicritères sur «continua») de Julien (1994a), à l'origine dans Julien et Chicha (1982), permet de limiter le manque de justesse des conceptions généralement admises.

Cette typologie, se référant à diverses caractéristiques de PME analysées à partir de différents auteurs et recherches, donne du relief et de la perspective au concept de PME. Plus précisément, cette typologie met sur un continuum six critères précis : celui de petite

taille, de centralisation de la gestion, de faible spécialisation du travail, de stratégie implicite à court terme, de systèmes d'information internes et externes simples et informels, et du marché local. Par la suite, ces critères peuvent être raffinés indépendamment les uns des autres grâce à des «sous continua». Ce qui permet de tenir compte de la complexité engendrée par l'évolution des critères précédemment cités.

Néanmoins, le concept de PME demeure flou (Julien et Morel, 1986 ; Julien et Marchesnay, 1996). Le lien quantitatif généralement utilisé pour rejoindre les spécificités de la PME n'est donc pas toujours adéquat puisque, considérant le concept comme un outil de travail, un outil flou amène des biais inévitables. Sans compter que «plus la taille est petite, plus les spécificités sont fortes» (Marchesnay, 1988). Dans un souci d'«opérationnalisation» toutefois, la définition retenue de la PME manufacturière est une entreprise du secteur industriel, à propriété individuelle et gestion indépendante, ayant entre 5 et 199 employés (Julien, 1994b). Pour sa part, la définition de la PME autre que manufacturière est une entreprise du secteur du service, à propriété individuelle et gestion indépendante, ayant moins de 100 employés (Julien, 1994b).

Pour aller au-delà de ces définitions opérationnelles, une différence importante entre la PME et la grande entreprise se trouve dans l'omniprésence du propriétaire-dirigeant, surtout chez la petite entreprise. D'emblée, nous nous gardons de dire que l'entrepreneur est un Hercule de la nouvelle économie. Celui-ci est avant tout un homme ou une femme qui bâtit autour de ses limites, un «gars b'en ordinaire» pour reprendre Julien (1996). Néanmoins,

«l'entrepreneur est certainement le personnage le plus curieux de l'analyse économique et de gestion» (Julien et Marchesnay, 1996). Ce personnage apporte des capitaux, organise l'entreprise et innove ; il prend des risques financiers, stratégiques et opérationnels ; et il fait face à une incertitude provenant de discontinuité stratégique, de turbulence forte et contrôlée. Ce dirigeant recherche l'indépendance, a une forte confiance en lui, est persévérant, est à l'affût de nouvelles opportunités ou de nouveautés, est ingénieux, organise habilement les ressources, aime les défis, etc. Il est donc au centre du système stratégique de la petite entreprise.

2.1.2 L'alliance stratégique

L'alliance stratégique, en tant que coopération interentreprises, exerce depuis un certain temps un attrait indéniable pour les chercheurs en sciences de la gestion et de l'organisation ou de l'économie. Cet intérêt florissant cache toutefois l'absence de théorie dominante de la coopération interentreprises et la difficulté de trouver un modèle intégrateur (Noël et Zhang, 1993 ; Parkhe, 1993). C'est en tenant compte de ces lacunes que Noël et Zhang (1993) ont tenté d'inventorier et de catégoriser les écrits suggérant des concepts théoriques pour étudier l'alliance stratégique ainsi que les recherches empiriques qui permettent d'appréhender ce phénomène.

Les auteurs, dans une première partie, ont recensé 114 titres traitants de concepts théoriques et les ont regroupés en six grandes familles : théories militaires, théorie des jeux, théories des

coûts de transaction, l'école de la stratégie, l'approche des réseaux organisationnels et celle de l'apprentissage organisationnel (tableau 1). Dans la seconde partie, ils ont inventorié une centaine de titres à caractère plus empirique. Leur point de départ est une définition simple de l'alliance stratégique, soit une «association entre deux ou plusieurs acteurs qui mettent en commun une partie de leurs ressources tangibles ou intangibles dans un domaine d'activités prédéfini» (Noël et Zhang, 1993 :1).

Tableau 1 : Synthèse des écrits sur les alliances stratégiques

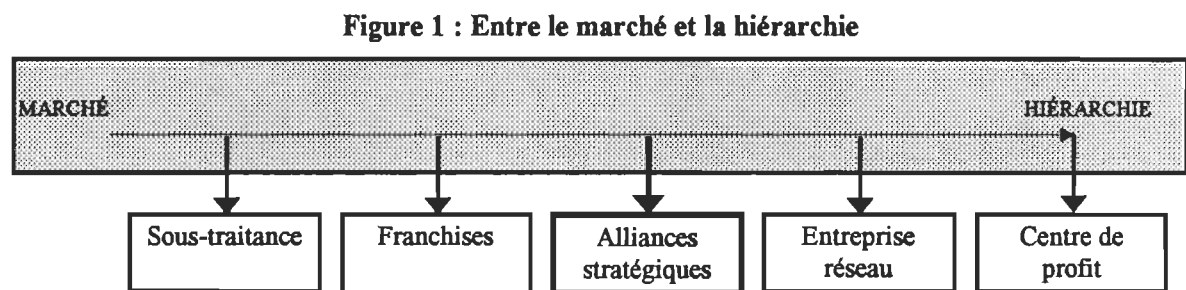
Concepts théoriques	Objets d'études
Théories militaires	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Balance du pouvoir ✧ Coalition ✧ Attributions nationales
Théories des jeux	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Optimisation du comportement social ✧ Partage des risques ✧ Besoin mutuel
Théorie des coûts de transaction	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Réduction des coûts de transaction
École de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Synergie ✧ Relations concurrentielles et coopératives interentreprises
Approche des réseaux organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Interactions intra et interorganisationnelles ✧ Relations de pouvoir et de confiance ✧ Interdépendance interorganisationnelle
Approche de l'apprentissage organisationnel	<ul style="list-style-type: none"> ✧ Compétence organisationnelle ✧ Acquisition de connaissance, de savoir-faire et de compétences diverses

Source : Noël et Zang, 1993

Bien qu'il n'existe pas de «meilleure» théorie, la théorie des coûts de transaction est celle qui se retrouve souvent à la base de l'analyse des alliances stratégiques (Noël et Zhang, 1993 : 9). C'est Coase (1937) qui a initié la notion des coûts de transaction avec son article «The nature of the firm» (Noël et Zhang, 1993 : 8). L'auteur a identifié deux extrêmes

d'organisation, soient les transactions instantanées du «marché» et l'internalisation complète des transactions dans une «hiérarchie». Plus tard, Williamson (1979, 1989) a mis en perspective la nécessité d'analyser l'intermédiaire situé entre les deux formes extrêmes d'organisation.

Cet intermédiaire comprend divers modes de relations qualifiés de formes hybrides (Borys et Jeminson, 1989). Dès que deux firmes ou plus concluent des accords de coopération, elles adoptent une coordination intermédiaire entre le marché et la hiérarchie. Parmi ces formes hybrides, on retrouve la sous-traitance/contrat à long terme, les franchises, les alliances stratégiques, l'entreprise-réseau et le centre de profit (figure 1) :

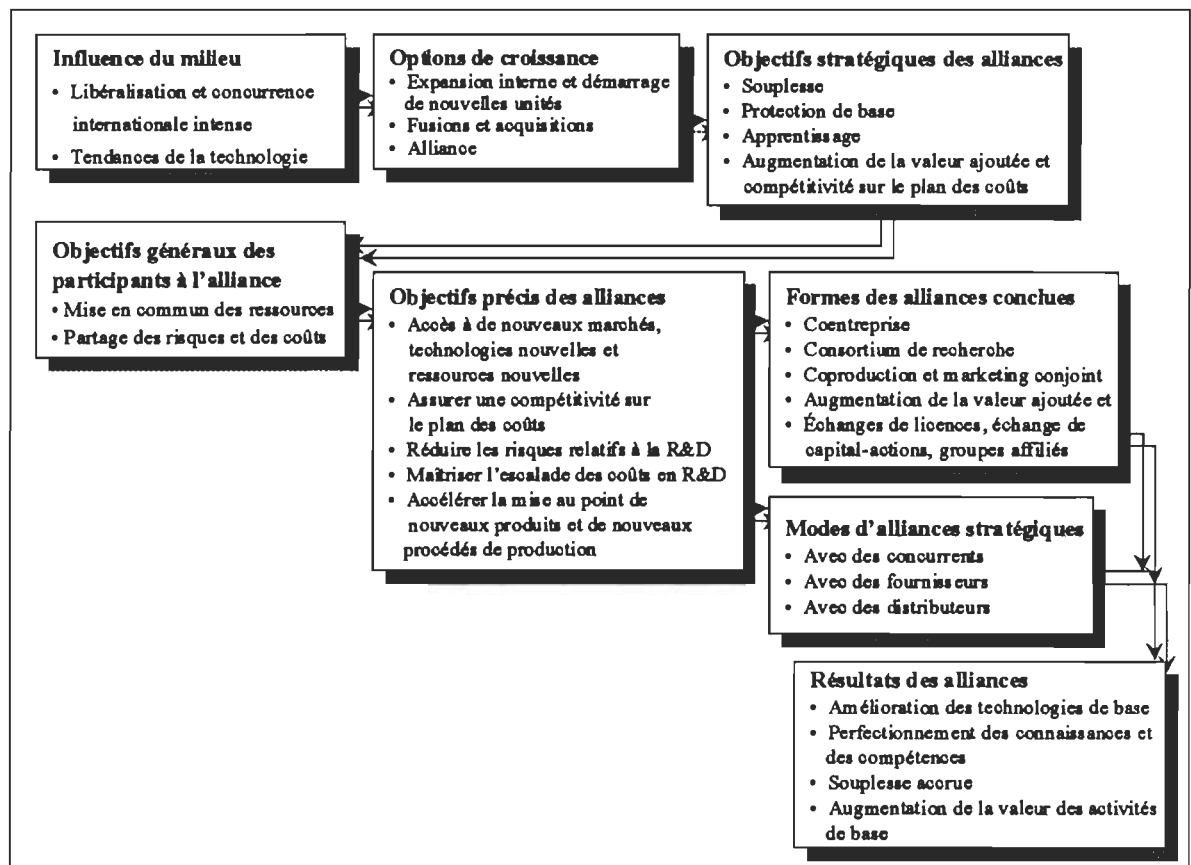


Adapté de Julien, 1994c

La place qu'occupe les alliances stratégiques sur ce continuum est caractérisée par le principe de concurrence/coopération, la coopération reflétant la volonté de deux ou plusieurs entreprises de «faire-ensemble» (Hamel, Doz et Prahalad, 1989 ; Julien, 1994c ; Noël et Zang, 1992 ; Poulin et al., 1994). L'alliance stratégique demeure toutefois un concept controversé pour plusieurs chercheurs. Leur forme multiple, notamment, est un élément au centre de cette controverse. Le cadre conceptuel de Magun (1996) (figure 2)

permet cependant de fournir une lanterne à celui qui désire s'aventurer dans cette jungle conceptuelle.

Figure 2 : Cadre conceptuel sur les alliances stratégiques



Source : Magun (1996)

Dans un premier temps, ce cadre conceptuel met en garde le lecteur de voir l'alliance stratégique comme la panacée de la concurrence mondiale. Il prévient que l'alliance est un **outil** de croissance, donc un moyen parmi d'autres de faire croître son entreprise, et non une fin.

Lorsqu'on agrège l'adjectif stratégique à l'alliance, cette dernière revêt une dimension synergique où la combinaison des activités des alliés offre un potentiel de gain supérieur à la somme des résultats autonomes des parties engagées, permettant ainsi une position concurrentielle plus forte (Jarillo, 1988). Cela fait appel aux ressources clés de l'entreprise : technologie, brevets, marques de commerce, outils de production, réseaux de distribution (Puthod, 1996 ; Fernandez, 1993).

Plus spécifiquement, les alliances peuvent se définir comme «étant des accords explicites établis dans une perspective de longue durée, par lesquels des entreprises échangent, partagent ou combinent des moyens (humains, techniques, financiers) pour atteindre un ou plusieurs objectifs [...] afin de bâtir ou maintenir des avantages et positions concurrentiels favorables» (Dussauge et Garette, 1990 ; Fernandez, 1993 ; Ingham 1991 ; Niosi, Bergeron et Sawchuck, 1991 ; Niosi, 1995 ; Poulin et al., 1994 ; Puthod, 1996 ; Saget, 1992).

De plus, ces alliances, sans être une forme exclusive de la coopération interentreprises, se révèlent être des réseaux de relations de pouvoir et de confiance par lesquels les entreprises échangent de l'influence et des ressources (Thorelli, 1986) et peuvent ainsi bénéficier de l'efficacité économique due au partage (Jarillo, 1988).

Pour cette recherche toutefois, l'alliance stratégique est définie comme «[...] une alliance entre plusieurs entreprises concurrentes ou non concurrentes, qui choisissent de mener à

bien un projet, un programme ou une activité spécifique en mettant en commun les compétences et ressources nécessaires plutôt que :

- ♦ de mettre en œuvre ce projet, programme ou activité sur une base autonome, en affrontant de manière directe la concurrence des autres firmes engagées dans la même activité ;
- ♦ de mettre en commun, de manière définitive et sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent. » (Dussauge et Garrette, 1990).

À travers différentes définitions et conceptions de l'alliance stratégique, Koenig et Van Wijk (1992 : 308) et Magun (1996 : 5) ont cerné certains éléments communs à chacune : les entreprises conservent leur identité même si elles abandonnent une partie de leur autonomie ; la collaboration implique le transfert ou le partage d'actifs matériels ou immatériels ; chaque firme dispose d'information incomplète sur la valeur de ce qui est apportée ou échangé par le partenaire ; une partie, au moins, du contrôle sur l'objet de la collaboration est déléguée ; et, finalement, l'alliance a pour effet d'améliorer l'efficacité des stratégies commerciales et concurrentielles des entreprises participantes.

Avant d'explorer plus en profondeur le concept d'alliance stratégique, il faut distinguer alliance stratégique et stratégie d'alliance (Noël et Zhang, 1992 : 4). La stratégie d'alliance réfère à «un partenariat reposant sur une négation, dans un espace donné, de la concurrence directe et la mise en place de nouvelles règles de jeux». L'alliance stratégique serait ainsi la mise en œuvre partielle d'une stratégie d'alliance qui devrait porter sur l'ensemble des activités des alliés» (Contractor et Lorange, 1988 ; Hamel, Doz et Prahalad, 1989 ; Noël et

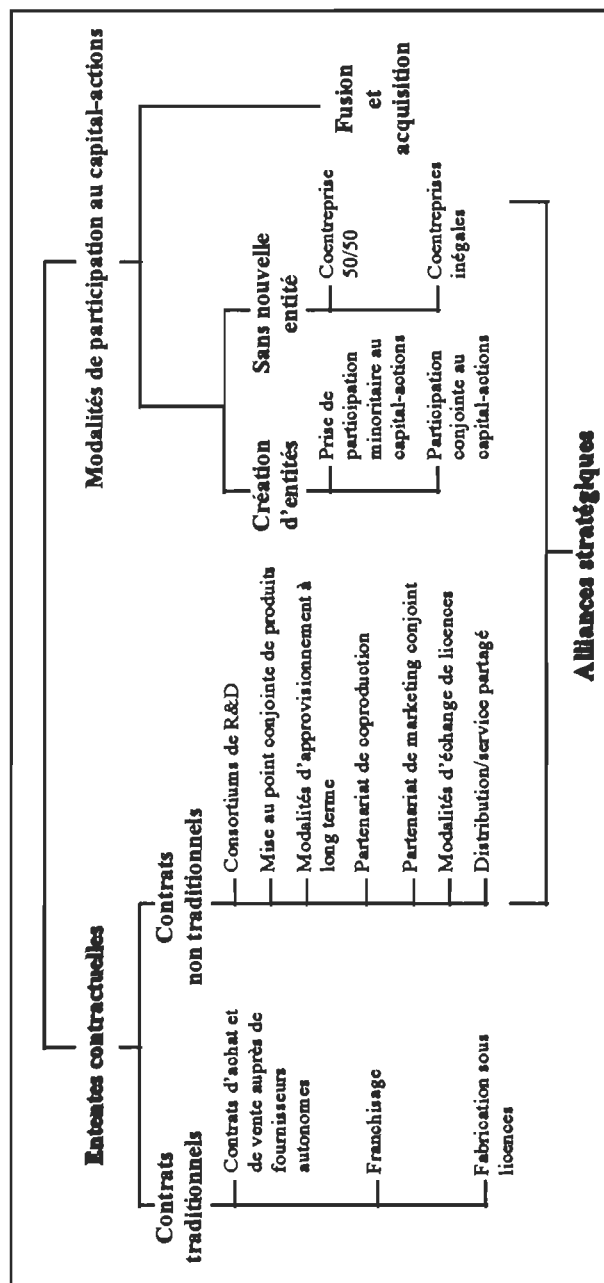
Zhang, 1992). Certaines dimensions plus spécifiques des alliances peuvent maintenant être soulevées.

L'ASPECT LÉGAL. Les partenaires peuvent conclure soit une entente écrite en créant ou non une entité distincte, soit une entente verbale. Ces formes légales peuvent ainsi traduire, dans une certaine mesure, l'interdépendance entre les alliés. C'est-à-dire l'intensité des relations entre les partenaires (annexe A1), celle-ci étant plus élevée dans le cas d'une création d'une entité distincte (Hergert et Morris, 1988 ; Poulin et al., 1994).

LA CHAÎNE DES VALEURS. La chaîne des valeurs (Porter et Fuller, 1986) reflète les activités de l'alliance. Cette chaîne peut inclure des activités de R&D, de production, de commercialisation, de distribution et de service après-vente ou encore toutes ces activités (Magun, 1996 ; Padoy et Puthod, 1994 ; Saget, 1992).

La forme légale, couplé avec la chaîne des valeurs, donne déjà un aperçu de divers types d'alliances (figure 3). Les alliances, comme leurs appellations, ont des formes multiples. Que l'on parle de «coalitions» (Porter et Fuller, 1986) ou de «relations interorganisationnelles» (Ring et Van de Ven, 1994), les alliances se traduisent par différents types d'ententes menant ou non à la création d'entité distincte (Magun, 1996).

Figure 3 : Gamme des alliances stratégiques interentreprises



Source : Magun (1996) et Yoshini et Rangan (1995)

LA SYMÉTRIE. La symétrie d'une alliance exprime le pouvoir d'un partenaire par rapport à un autre (Fernandez, 1993). Elle indique dans quelle mesure le développement de l'alliance peut se faire au détriment de l'une des parties. C'est-à-dire que certains avantages détenus

par un partenaire (taille et/ou expérience plus grande, participation majoritaire, etc.) pourraient être utilisés à son profit propre, délaissant l'essence même de l'alliance, soit la complémentarité. La balance du pouvoir peut être, par exemple en regard de la taille des partenaires ou de leur expérience, en équilibre (symétrie) ou en déséquilibre (dissymétrie).

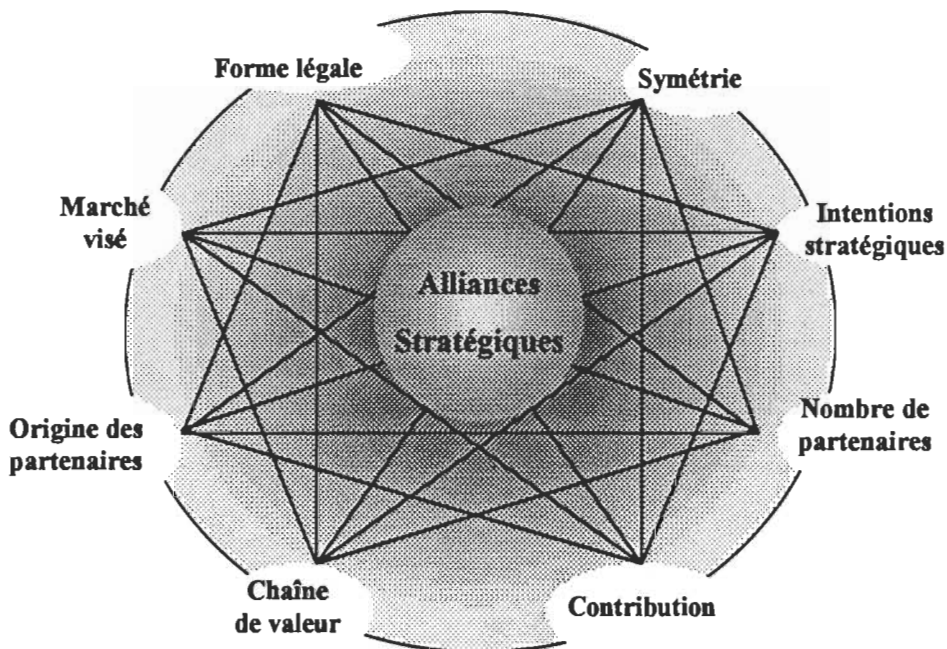
LE NOMBRE DE PARTENAIRES. Une alliance impliquant deux entreprises est qualifiée de bilatérale. Dans le cas où l'alliance impliquerait plus de deux entreprises, elle est alors qualifiée de multilatérale si tous les partenaires sont en interrelations, ou de multi-bilatérale s'il y a un partenaire pivot (Padoy et Puthod, 1994).

LES INTENTIONS STRATÉGIQUES. Formée sur l'axe horizontal, par des concurrents par exemple, l'alliance permet l'élargissement des «couples produit/marché par l'échange d'habiletés transférables» ; alors que sur l'axe vertical, l'alliance permet le «renforcement des habiletés des partenaires» (Noël et Zhang 1992 ; Fernandez 1993 ; Saget, 1992 ; Padoy et Puthod, 1994).

L'ORIGINE DES PARTENAIRES ET LE MARCHÉ VISÉ. Une entreprise peut s'allier avec un partenaire de culture similaire ou étrangère et viser un marché local (d'un pays industrialisé ou en voie de développement) ou international. De plus, ce partenaire peut être situé ou non dans le marché visé. Le livre de Contractor et Lorange (1988) présente plusieurs recherches qui tiennent compte de ces éléments.

Cette section a permis, sans être exhaustif, de soulever certains aspects modelant les alliances stratégiques et orientant les recherches sur ces dernières (figure 4).

Figure 4 : Composantes modelant les alliances stratégiques



En conclusion, les alliances peuvent s'avérer un outil de croissance intéressant pour les PME car elles permettent de partager et d'acquérir des ressources rares (Boyer et Picard, 1996 ; Padoy et Puthod, 1994). Ce qui leur donne la possibilité d'accroître leurs avantages concurrentiels, de faire face à une concurrence internationale croissante, et d'atteindre des objectifs qu'elles ne pourraient atteindre sur une base autonome. Qui plus est, les alliances donnent le moyen aux PME de croître sans qu'elles soient obligées d'intégrer d'autres activités et compétences (Marchesnay, 1994). Ce qui est cohérent avec Padoy et Puthod (1994), lesquels soulignaient que les PME semblent rejeter la coopération directe et préfèrent établir une entente de complémentarité.

Pour ce qui est du dirigeant, la propension à coopérer est plus forte chez ceux qualifiés de proactif ou «CAP» (Marchesnay, 1994), donc chez les PME qui évoluent dans des secteurs où les risques sont plus élevés et où on peut espérer des marges de profits également plus élevées.

2.2 *Le processus de management stratégique en PME*

2.2.1 Conception du management stratégique en PME

La stratégie peut être vue comme une détermination à long terme des objectifs de l'entreprise et l'adoption d'actions et de ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs (Chandler, 1962). Ainsi, la stratégie est un ensemble de décisions qui guident l'entreprise dans ses relations avec son environnement, affectent la structure et les processus de l'organisation, et sa performance (Hambrick, 1980 ; Hotrovitz et Berlin, 1984, House, 1979 ; Redinbaugh et Neu, 1988 ; Tixier et al., 1984). Malgré les myriades de définitions, il n'existe actuellement aucun consensus sur la manière de l'élaborer ni sur la méthode d'adaptation d'un modèle touchant aux exigences des PME (D'Amboise, 1990) et des grandes entreprises.

Le processus incrémentaliste de management stratégique de Carrière (1990) (annexe A2), inspirée de la pensée pragmatique et opératoire de Hofer et Schendel (1978), donne une bonne idée de la démarche stratégique en entreprise. Toutefois, il faut savoir que les PME, notamment celles dites «CAP» (Marchesnay, 1994), ne suivent pas une démarche

incrémentale et structurée. Et pour cause, les dirigeants de PME adoptent un processus décisionnel basé sur leur jugement, leur bon sens et leur intuition (Gasse et Carrier, 1992), soit un processus entrepreneurial à l'instar d'un processus managérial (Julien et Marchesnay, 1996).

De ce fait, la conception du management stratégique en contexte de PME doit refléter le fait que le «dirigeant a une rationalité limitée qui se traduit en l'adoption d'une démarche heuristique où l'intuition, la capacité d'adaptation à des situations imprévues, la prise en compte de l'ensemble des problèmes en interaction, constituent les traits dominants» (Marchesnay, 1994).

2.2.2 Les étapes du processus

Les déclencheurs et la prise de conscience

Le processus est déclenché par des mécanismes de diffusion (contacts et sources d'information), des forces internes de l'entreprise (variation dans la production, la qualité, la performance, etc.), ou encore par des forces externes (commande particulière d'un client, information particulière d'un fournisseur, etc.) (Gasse, 1986 ; Julien, 1994a).

Marchesnay (1994 : 140), s'inspirant de Mintzberg et Quinn (1991) et de Julien et Marchesnay (1992), suggèrent que le déclenchement du processus de décision stratégique repose sur deux «faits générateurs». L'un, réactif, est caractérisé par des stimulus externes

forts qui imposent une réponse de la part du dirigeant. L'autre, proactif ou réflexif, révèle une absence de tout stimulus. Cette absence de stimulus est toutefois virtuelle car le dirigeant prend des décisions en fonction d'une accumulation d'informations multiples. Ce déclenchement engendre ou s'inscrit dans une prise de conscience des objectifs de long terme de l'entreprise, son environnement interne et externe, ses relations avec son environnement, et ses opportunités et menaces. C'est l'étape du diagnostic.

La prise de décision stratégique

À cette étape, suite à l'analyse des choix et possibilités stratégiques, le dirigeant évalue la stratégie organisationnelle. Cette dernière peut être vue comme un moyen de déterminer la façon dont l'entreprise va s'établir dans un domaine donné et se positionner par rapport à la concurrence (Andrews, 1971). Cette étape stratégique implique donc le processus de sélection du partenaire (Geringer, 1988) puisque le choix d'un bon partenaire facilitera un meilleur positionnement concurrentiel. Une fois déterminée, la stratégie organisationnelle est suivie de la stratégie d'affaires. Andrews (1971) suggère qu'à cette étape, le dirigeant prend des décisions en regard des possibilités d'affaires que l'organisation se sent apte à adopter et à concurrencer. Ces étapes du processus stratégique mettent en exergue deux éléments très importants : le processus décisionnel et le rôle de l'information.

Les décisions dites stratégiques chez les PME font rarement appel, contrairement à beaucoup de GE, à un processus formel, rationnel et raffiné, mais demeurent omniprésentes au cœur même de l'exercice de la gestion (Gasse et Carrier, 1992). Dans la même veine,

D'Amboise (1993) suggérait : les stratégies compétitives «ne sont pas toujours explicites et correspondent peu aux modèles de gestion des grandes entreprises». Le processus décisionnel doit donc refléter ces préoccupations puisqu'il aide à déterminer la rentabilité des PME, ses avantages concurrentiels et les éléments qui sous-tendent les prises de décision (Puthod et Ganassalini, 1996). Dans cet esprit, le processus décisionnel soulève à coup sûr le rôle très important de l'information, sa captation et son traitement, système nerveux de l'entreprise (Gasse et Carrier, 1992).

L'information joue un rôle essentiel puisqu'elle peut faire pencher la balance du pouvoir entre les concurrents. Cependant, seulement une partie de cette information est intéressante pour soutenir la stratégie des entreprises. C'est dans cette logique que Julien et Jacob (1996) distinguent informations courantes et informations structurantes, d'où découlent des informations collectives et privées.

En regard de l'information riche et privée, Julien et Marchesnay (1996), en se basant sur les des conditions d'innovation, suggèrent deux variables en particulier : «le niveau de formation et une forte liaison avec de bons réseaux d'information». Ces dirigeants, «bien reliés à des sources d'information technologique, concurrentielle et commerciale pour être à l'affût de nouveaux produits et de nouveaux procédés, demeurent la clef du changement» (Julien et Marchesnay, 1996). Dans la même veine, la veille technologique, considérée comme «une forte propension à rechercher et une capacité importante à trier, évaluer et utiliser l'information», influe grandement sur l'innovation. Les auteurs proposent alors que

la veille technologique soit un processus itératif et surtout cumulatif. Quatre étapes composent ce processus : « 1) accumulation et tri d'information, en partie ciblée, en partie désordonnée (au hasard), 2) analyse de l'information surtout à partir des relations de confiance et de vérifications des sources, 3) diffusion notamment chez les collaborateurs internes (cadres et personnel-clef), 4) utilisation au moment opportun». En somme, les auteurs considèrent le fonctionnement de l'information comme étant «un mécanisme intuitif, mais toujours relié à la stratégie générale».

La mise en œuvre de la stratégie

Arrivé à cette étape, le dirigeant doit établir sa stratégie fonctionnelle. Pearce et Robinson (1982) proposent que cette dernière implique l'établissement d'objectifs annuels et de stratégies de court terme ainsi que la mise en œuvre ou l'exécution des plans stratégiques de l'organisation. Il faut toutefois nuancer cette proposition puisque la petite entreprise s'inscrit peu dans cette rationalité et ce grand déploiement. Cette troisième phase, finalement, peut être «gradualiste» ou «radicale», impliquant une révision plus globale des options stratégiques (Marchesnay, 1994).

La complexité du processus de management peut varier entre les PME. Comme le mentionnent Atkins et Lowe (1994), plus les turbulences externes de l'entreprise sont élevées, spécialement lorsque mesurées avec l'impact des technologies, plus la planification stratégique est sophistiquée et plus l'implication d'intervenants est grande. À preuve, les

PME technologiques font plus de veille technologique et commerciale, et ce, de façon relativement bien organisée (Julien, 1994c).

2.3 Le processus de sélection du partenaire

2.3.1 Conception de la sélection du partenaire

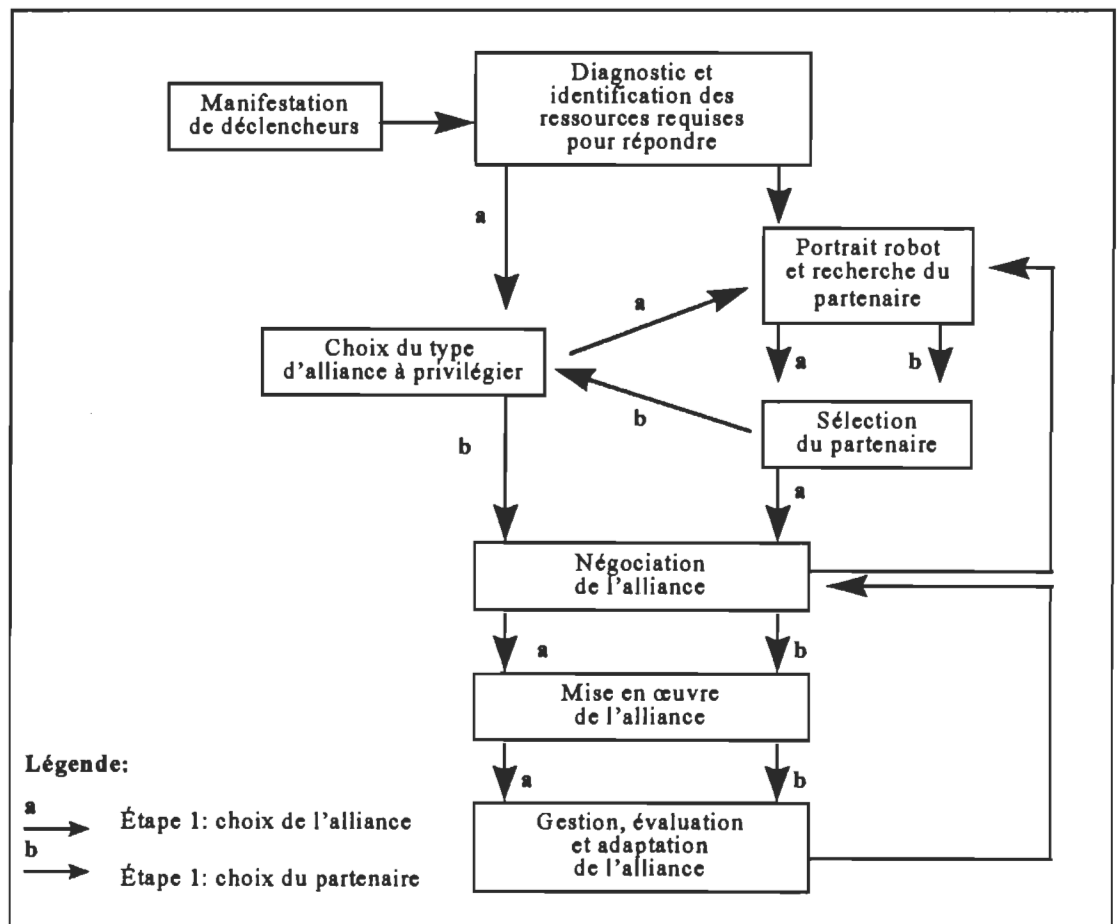
Dans la formulation de sa stratégie, plus précisément à l'étape de la stratégie organisationnelle, l'entreprise désireuse de former une alliance devra choisir un partenaire qui lui permettra d'accroître ses avantages stratégiques et de mieux se positionner par rapport à la concurrence. Plus spécifiquement, ces bénéfices augmenteront si ce partenaire peut offrir des forces ou des capacités complémentaires qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques (Geringer, 1991). La bibliographie est cependant avare de commentaires lorsqu'on veut savoir comment arriver à choisir un tel partenaire.

Le «comment» de la question doit tenir compte d'un processus «humain» de sélection. Le processus de management stratégique en PME permet de concevoir que le processus de sélection soit accompli par un dirigeant qui a une rationalité limitée et un regard synoptique sur son environnement, le conduisant à un partenaire satisfaisant, mais non idéal.

Le modèle de Poulin et al. (1994) (figure 5) permet de visualiser l'émergence des alliances et d'intégrer en interdépendance la formation de l'alliance et la sélection du partenaire. Ce qui

est cohérent, d'une part, avec le fait que la sélection du partenaire doit être analysée de façon indépendante au processus de formation de l'alliance (Geringer 1988, 1991 ; Tomlinson, 1970) et, d'autre part, avec le fait que certaines étapes en amont se retrouvent en aval, d'où une interdépendance des processus (Ring et Van de Ven, 1994).

Figure 5 : Processus de formation de l'alliance stratégique et de la sélection du partenaire



Source : Poulin et al., 1994

2.3.2 Les étapes du processus de sélection

Les déclencheurs et la prise de conscience

Le processus de sélection du partenaire commence avec la manifestation de déclencheurs tels la proposition d'une autre entreprise, liens préexistants avec d'autres entreprises, dépendance vis-à-vis certaines ressources, désir ou nécessité d'entreprendre une action stratégique à partir d'accumulation d'informations, etc. (Van De et Ven Ring, 1994 citant Galaskiewicz, 1985 et Oliver, 1990).

Suite à cette prise de conscience, l'accent est mis sur l'entreprise et ses activités. Le dirigeant peut dresser un portrait d'ensemble grâce à une évaluation générale de l'entreprise et de la performance. Le dirigeant peut également diagnostiquer les processus et les réseaux internes et externes de son organisation, ce qui permet une visualisation plus pointue de celle-ci (Poulin et al, 1994). En d'autres termes, l'entreprise évalue le projet à partir d'une analyse de ses capacités (Geringer, 1988).

La prise de décision

Le diagnostic de l'entreprise et l'évaluation du projet à mettre en œuvre prépare le terrain au choix de l'alliance et du partenaire. En regard du choix du partenaire, l'accomplissement de cette étape passe par l'évaluation, la recherche et l'analyse de partenaires potentiels.

L'ÉVALUATION du partenaire peut se faire à partir de critères précis développés par l'organisation. Geringer (1988) propose deux catégories de critères (tableau 2), ceux relevant des tâches opérationnelles de l'entreprise (task related) et ceux relevant des tâches organisationnelles (partner related).

Tableau 2 : Critères de sélection de Geringer

CRITÈRES OPÉRATIONNELS («TASK-RELATED»)

- être capable de qualifier l'alliance pour des subventions ou de crédits
- aider l'alliance à rencontrer les exigences gouvernementales
- fournir du capital financier à l'alliance
- fournir du personnel technique qualifié
- fournir des gestionnaires d'expérience
- posséder les licences nécessaires, les brevets, autres savoir-faire
- contrôler un emplacement favorable
- avoir accès à un système de distribution ou de marketing
- avoir accès à un réseau pour le service après-vente
- avoir une réputation ou une marque de commerce reconnue
- rehausser la capacité de l'alliance à produire à moindre coût
- permettre une entrée rapide sur le marché visé
- avoir eu des associations passées satisfaisantes avec votre entreprise
- augmenter l'habileté de l'alliance à faire des ventes au gouvernement du marché visé
- être capable de rehausser l'identité locale ou nationale de l'alliance

CRITÈRES ORGANISATIONNELS («PARTNER-RELATED»)

- être proche géographiquement
- avoir un engagement fort dans la réalisation de l'alliance
- avoir une équipe de gestionnaire compatible avec la vôtre
- avoir une culture nationale ou corporative similaire à la vôtre
- avoir une taille similaire ou une structure corporative similaire la vôtre

«CRITÈRES NON CLASSÉS»

- pouvoir fournir une main-d'œuvre bon marché à l'alliance
- avoir accès à des matières premières ou des composantes
- posséder les équipements nécessaires à la fabrication ou à la R&D
- avoir une connaissance de l'économie et des coutumes du marché visé
- augmenter les opportunités d'exportation de l'alliance
- fournir un meilleur accès aux produits de l'entreprise
- avoir les produits qui pourront aider à combler la ligne de produits de l'alliance

Sources : Geringer (1988, 1991)

Pour ce qui est des critères relevant des tâches opérationnelles, Geringer (1988, 1991) les développe à partir des facteurs clés de succès (FCS), c'est-à-dire les facteurs clés peu

nombreux d'une activité difficile à accomplir qui sont absolument nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques fixés. Ces facteurs peuvent varier par secteurs, par industries et par compagnies, et peuvent changer au fil du temps.

En ce qui a trait aux critères relevant des tâches organisationnelles (tableau 2), Geringer (1988) les développe en considérant que l'introduction du partenaire dans l'environnement décisionnel de l'organisation serait une source de stress puisque les échanges sont incertains et potentiellement instables. Le but central du management et du développement de confiance est donc de gérer l'incertitude découlant de l'interdépendance.

LA RECHERCHE du partenaire démarre dès que l'entreprise a le portrait d'un allié idéal. Le dirigeant peut connaître à l'avance un partenaire potentiel. Dans le cas contraire, il pourra utiliser deux stratégies pour en dénicher un (Poulin et al., 1994). D'un côté, le dirigeant pourra «aller vers le partenaire en utilisant, pour le trouver, des banques de données, l'expertise des collègues, celle des attachés commerciaux ou les renseignements pouvant provenir des fournisseurs, des clients des intermédiaires du marché, des concurrents, etc.». De l'autre, le dirigeant peut «attirer le partenaire en faisant connaître ses intentions, ce qui peut se faire formellement ou plus subtilement». Par exemple, le dirigeant peut organiser des visites d'entreprises, «en affichant ses intentions dans des revues spécialisées, en participant à des foires commerciales», etc.» (Poulin et al., 1994).

L'ANALYSE des partenaires potentiels, comme pour la recherche, peut se faire en profondeur ou non. L'entreprise peut ainsi rencontrer les partenaires ciblés puis évaluer l'ensemble de l'information recueillie par le biais de réunions formelles ou non, par le traitement de données, par des études, etc.

Geringer (1988) souligne dans sa recherche qu'entre une et trois personnes-clés jouaient un rôle critique dans le processus de décision et dans les efforts pour mettre en œuvre l'accord de coentreprise. Ces personnes intervenaient tôt dans le processus. Les répondants de sa recherche ont soulevé l'importance d'avoir le soutien de plus d'une personne ressource pour s'assurer que la perte d'une personne ne signifierait pas l'arrêt du processus.

L'intensité et la durée de recherche peuvent varier entre les entreprises, cependant la vaste majorité des répondants de la recherche de Geringer (1988) ont noté qu'ils avaient employé des critères explicites dans l'identification et l'analyse d'éventuels partenaires. Ils ont également été capables d'identifier plusieurs organisations ou individus lesquels semblaient satisfaire le minimum requis. Cette attention plus grande dans l'identification et l'analyse d'éventuels partenaires peut être expliquée par divers facteurs : l'accessibilité de l'information, l'intensification de l'expérience internationale et la nature importante de l'investissement, ce qui contraste, selon Geringer, avec l'étude de Tomlinson (1970).

De plus, dans sa conclusion, Geringer (1988) souligne que l'identification du partenaire a relevé parfois de la chance : introduction inattendue à une convention ou à une foire

d'échanges, un commentaire relevé dans un magazine ou le journal, ou même des gestionnaires ayant fait connaissance à bord d'un avion. Cependant les répondants ont mentionné que les partenaires éventuels étaient sélectionnés via des efforts spécifiques de recherche entrepris par les organisations, ces efforts de recherche peuvent avoir eux-mêmes été déclenchés par la chance.

Dans cette veine, la sélection du partenaire peut se faire sur la base d'une connaissance de première main, c'est-à-dire de l'expérience, d'une connaissance de seconde main, c'est-à-dire de la réputation, et d'une absence de connaissance (Ring et Van de Ven, 1994; Koenig et Van Wijk, 1992), c'est à dire une rencontre imprévue. Le dirigeant peut également avoir des connaissances personnelles parmi les partenaires potentiels.

En somme, le degré de connaissance mutuel et d'interactions passées, donc le niveau de confiance préexistant entre les partenaires, permet de modifier le parcours menant à la sélection du partenaire. Les alliances formées entre des entreprises qui ont au préalable des rapports économiques ou des liens sociaux se développeront plus rapidement et plus efficacement, tandis que celles entreprises entre des étrangers émergeront graduellement et verront s'installer au fil du temps une base plus solide de confiance (Van de et Ven Ring, 1994). D'ailleurs, «l'émergence d'alliance est davantage liée à l'expérience mutuelle, à la réputation ou à l'opportunité, qu'à un examen systématique de l'environnement et à un choix rationnel» (Koenig et Van Wijk, 1992 :319).

Le processus de sélection du partenaire, on le voit, demeure simple. Plusieurs éléments cependant remettent en question le cheminement à suivre, lequel traduit un caractère circulaire et systémique du processus.

Les déclencheurs, provenant de l'intérieur ou de l'extérieur de l'entreprise, nécessitent une réponse de la part du dirigeant et/ou des intervenants. Cette réponse, comme le propose Marchesnay (1994), peut être réactive (proposition d'une entreprise) ou proactive (prise de décision interne à partir d'une accumulation d'informations) ou encore en rencontrant fortuitement un partenaire.

Lors du choix de l'alliance et du partenaire, le processus décisionnel n'est pas nécessairement incrémentale, rationnelle et explicite. Il semble plutôt exister une interdépendance entre le choix de l'alliance et du partenaire, reflétant une circularité des étapes du processus de sélection. Ces dernières pouvant être accomplies de manière implicite.

En effet, selon les types de déclencheurs par exemple, les étapes du processus pourraient être chambardées. Par exemple, la connaissance a priori du dirigeant envers un partenaire potentiel ou une opportunité qui s'offre à ce dirigeant, permet de croire que le parcours menant au choix du partenaire risque d'être abrégé. À la fin du processus, donc, la sélection peut découler de facteurs peu rationnels qui eux, sous-tendent un processus également peu rationnel.

2.4 Recherches systématiques et convergentes

2.4.1 La recherche de Tomlinson

Tomlinson (1970), qui considérait le processus de sélection du partenaire comme étant distinct du processus de formation d'une coentreprise, fait figure de pionnier dans l'exploration du processus de sélection. L'auteur a étudié les coentreprises (CE) formées par des grandes entreprises britanniques en Inde et au Pakistan. Son principal objectif était d'examiner les critères employés par les entreprises britanniques dans la sélection d'un partenaire.

Tomlinson a examiné la possibilité d'identifier un ensemble de variables par lequel on pourrait voir les critères de sélection utilisés. Huit groupes de variables ont été identifiés. De ces variables, l'auteur a trouvé que la taille du partenaire, la nature du secteur d'activité et les motivations à former une CE démontraient une forte relation avec les critères de sélection qui étaient subséquemment employés par les entreprises.

En regard des résultats cependant, Geringer (1988) a soulevé quelques bémols. Premièrement, l'étude portait sur 49 entreprises de la Grande-Bretagne ayant formé 71 CE en Inde et au Pakistan ; ces CE étaient de plus orientées de façon à desservir les marchés locaux de ces deux pays. Qui plus est, certaines entrevues ont été menées 20 ans ou plus après la formation de la CE, d'où une perte de richesse dans l'information recueillie.

2.4.2 La recherche de Daniels

Daniels (1971) a examiné les investissements étrangers directs faits à partir de coentreprises. Les principaux résultats ont permis de conclure que les entreprises cherchent des partenaires ayant une taille organisationnelle similaire. Ce qu'il explique par la sécurité accrue procurée par un sentiment d'égalité et de pouvoir de négociation.

2.4.3 La recherche de Renforth

Renforth (1974) a examiné le processus de formation d'une coentreprise entre des multinationales américaines et des entreprises familiales et non-familiales de la Jamaïque, Trinidad et Tobago, dans le but de déterminer dans quelle mesure la performance des coentreprises pouvait varier en fonction de la nature (familiale ou non-familiale) des partenaires locaux.

La division internationale de ces multinationales a permis de relever 11 critères relatifs à la sélection d'un partenaire étranger. Les corporations américaines semblent avoir différents critères pour choisir un partenaire, et ce, avec divers niveaux d'importance accordés à chaque critère. À partir de ces résultats, Renforth a divisé les critères de sélection en trois groupes distincts : ceux avec une forte, moyenne et faible influence sur la sélection (tableau 3).

Tableau 3 : Critères de sélection de Rentforth

Facteurs influençant fortement la sélection	Facteurs influençant moyennement la sélection	Facteurs n'influencent pas la sélection
<ul style="list-style-type: none"> - Obtenir un meilleur management - Image favorable - Force de management locale - Standards de qualité internationale - Financement local 	<ul style="list-style-type: none"> - Relations étroites avec le GVT - Réinvestissement du profit - Transfert équitable - Discretion 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification du produit mixte - Non-paternaliste

Selon Geringer (1988), une des lacunes de cette recherche émerge du fait que les répondants ont apparemment répondu en fonction d'une coentreprise hypothétique plutôt qu'une coentreprise effective qui constituait le reste de l'étude; ce qui peut rendre les réponses quelques peu artificielles.

2.4.4 La recherche de Adler et Havlasek

Adler et Havlasek (1976) ont concentré leur recherche sur les coentreprises formées entre des petites et des grandes entreprises qui étaient orientées vers l'innovation de produit. La recherche a permis de dégager six critères types utilisés dans la sélection d'un partenaire :

1. Un réseau marketing/distribution établi dans le marché à desservir.
2. Une force de vente de taille, de calibre et d'une image appropriée qui rejoint les consommateurs spécifiques.
3. Une technologie qui permettra de renforcer ou de compléter la technologie actuelle de base.
4. Le type de personnel nécessaire.
5. Un minimum de ressources financières disponibles.
6. Une taille d'entreprise relative.

Malgré les pistes intéressantes qui ont été explorées, l'étude présente différentes lacunes (Geringer, 1988, 1991). Par exemple il nous est impossible d'analyser l'importance relative de chaque critère, ni même de voir comment ces critères peuvent varier entre les secteurs, ou entre différents contextes stratégiques. De plus, comme les répondants ne faisaient pas

nécessairement partie du processus de sélection, la validité des commentaires recueillis est discutable.

2.4.5 La recherche de Tomlinson et Thompson

Tomlinson et Thompson (1977), par le biais d'entrevues, ont relevé cinq caractéristiques recherchées par les entreprises canadiennes chez un partenaire mexicain : le statut financier, la compatibilité de l'entreprise, des buts communs, une habileté à négocier avec le gouvernement, et une éthique compatible. De l'autre côté de la frontière, sept traits recherchés par les Mexicains ont été identifiés : ressources financières, technologie et expérience, réputation et expérience internationale, engagement envers la coentreprise mexicaine, management de qualité, et habileté à communiquer avec les Mexicains.

Comme principales lacunes, mentionnons la non-spécification de la fréquence et de l'importance des critères utilisés par les deux parties (Geringer, 1988, 1991).

2.4.6 La recherche de Awadzi

Awadzi (1987), par le biais d'un échantillon de quarante coentreprises manufacturières aux États-Unis, a examiné la relation entre le pouvoir de négociation relatif et les critères de sélection du partenaire. Quatre critères ont été hypothétiquement liés de façon positive à la performance de la coentreprise : complémentarité de la contribution, association passée entre les partenaires, niveau de relation entre les entreprises alliées, et niveau de relation

entre le partenaire étranger et la coentreprise. Seules les ressources complémentaires non financières ont pu être liées positivement à la performance de la coentreprise. Peut-être cela s'explique-t-il par le fait que l'auteur n'avait pas clairement identifié ce qu'il entendait vraiment par «ressources complémentaires» (Geringer, 1991).

Cette recherche a comme bon côté d'avoir démontré que les critères de sélection d'un des parties ne sont pas les mêmes que pour son vis-à-vis. Comme principale lacune cependant, l'auteur n'a pas su spécifier la fréquence et l'importance des critères utilisés.

2.4.7 La recherche de Geringer

Insatisfait de ces recherches, Geringer (1988) concluait que les recherches passées n'expliquaient pas vraiment «pourquoi» ou «comment» les critères pouvaient varier en importance entre les coentreprises, surtout dans les pays développés. Toutefois, l'auteur était convaincu que la sélection du partenaire était une étape importante de la formation et de la gestion des coentreprises, et qu'elle était une décision distincte du processus de formation de la coentreprise.

D'emblée, l'auteur a choisi d'analyser le processus et d'articuler sa recherche d'hypothèses en se basant sur des critères opérationnels et organisationnels développés directement par les entreprises. Geringer a ainsi délaissé les approches consistant à développer des critères de sélection à partir des motivations de l'entreprise à s'engager dans une coentreprise et ceux

développés à partir des caractéristiques du partenaire. Les motivations peuvent conduire à des critères complètement incompatibles avec les objectifs stratégiques et compétitifs de l'entreprise. En ce qui a trait aux critères issus des caractéristiques du partenaire, ceux-ci découlent d'un raisonnement déductif à partir, généralement, de données secondaires, ce qui limite une compréhension profonde des critères à utiliser.

Le processus de sélection du partenaire est apparu important pour l'ensemble des participants rencontrés (les interviews ont pris 50% plus de temps que prévu). De plus, les données ont été collectées seulement auprès des coentreprises qui étaient activement en fonction plutôt qu'auprès de coentreprises hypothétiques.

Les répondants étant de la haute direction, la recherche peut présenter des biais hiérarchiques. Ces répondants ont suggéré que le processus, pour les employés au niveau plus bas de la hiérarchie, recoupe principalement le niveau plus technique de la sélection. Au niveau élevé de la hiérarchie, la direction n'incorporait pas seulement des forces techniques, mais également des forces et des critères plus subjectifs, comme l'évaluation de la compatibilité des cultures, des stratégies et des objectifs.

L'analyse factorielle a permis d'identifier neuf dimensions qui semblent encadrer la fiabilité statistique (Geringer 1988) :

- F1** : Connaissance d'un marché local, et non de la technologie
- F2** : Organisation similaire avec une influence du gouvernement hôte
- F3** : Compatibilité du partenaire
- F4** : Faible coût de production

- F5** : Développement partagé
- F6** : Expérience en vente et service
- F7** : Capacité de fabrication
- F8** : Partenaire proche géographiquement pour accéder à un marché spécifique
- F9** : Entreprise similaire qui détient un contrôle sur l'accès à des matières premières

Il apparaît alors qu'il existait des similitudes et des dissemblances entre les dimensions de la présente étude et celles des études précédentes (annexe A3). Geringer (1988) a finalement généralisé les critères de sélection :

- 1- Ressources et forces techniques complémentaires
- 2- Dépendance mutuelle : un mal nécessaire
- 3- Éviter les problèmes («anchors»)
- 4- Taille relative : le complexe de l'éléphant et de la fourmi
- 5- Complémentarité stratégique : prérequis pour le succès de long terme
- 6- Évaluer la compatibilité des politiques opérationnelles des partenaires
- 7- Être conscient des barrières potentielles de communication
- 8- La compatibilité des équipes de direction réduit les problèmes
- 9- Engagement et confiance : éléments essentiels d'une relation de long terme

2.4.8 La recherche de Puthod

Puthod (1996) propose une grille d'analyse qui permet d'évaluer la position respective des différents partenaires et débouche sur une typologie d'alliances pour les PME. Le cœur de cette grille repose sur le degré de dépendance entre les partenaires et sur le degré de motricité lié aux ressources impliquées par la PME. La dépendance recoupe la configuration de l'alliance, la concentration du flux d'affaires, la substitution des alliés et le caractère essentiel de la relation. Pour ce qui est de la motricité, cette dernière repose sur l'incidence concurrentielle, la spécificité des ressources, la complexité des ressources et la capacité à faire évoluer ces dernières. En recoupant ces deux niveaux de valeur de l'alliance, l'auteur a

permis de classer l'alliance sous quatre types, soit celles de préservation, de transition, d'implémentation et de symbiose.

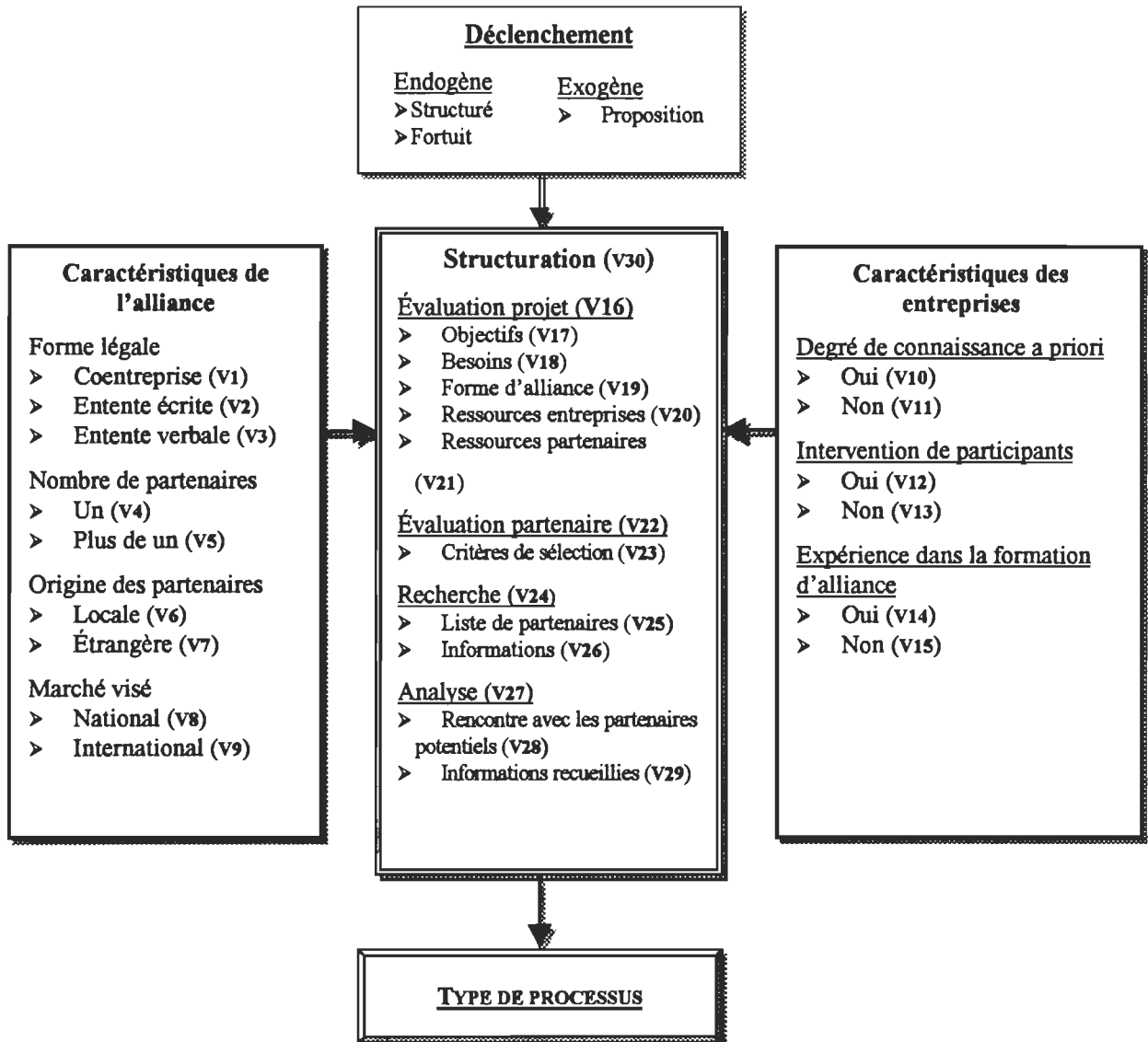
Quatre autres dimensions ont été articulées autour de cette typologie. Une première dimension, le processus de choix de partenaire, touche à la planification de l'accord. On fait valoir ici la façon dont le choix de partenaire s'est opéré : premier contact, mode de sollicitation, dépendance antérieure, niveau de confiance à l'origine, réputation du partenaire, le renforcement de l'image obtenue par la conclusion de l'accord, etc. On retrouve également les caractéristiques des partenaires et de l'accord, la coordination et gestion de l'accord et la perception et l'appréciation des accords.

L'attrait de cette grille repose sur le fait qu'elle articule différentes dimensions prises à divers niveaux du processus de formation afin de déterminer des profils spécifiques. En ce sens, cette recherche pointe le caractère global et évolutif de l'alliance tout en considérant ses spécificités.

2.5 Le processus de sélection du partenaire accompli par un dirigeant de PME dans un contexte d'alliance stratégique

À la lumière de ce qui a été trouvé, un modèle de recherche comprenant quatre modules sur le processus de sélection a été établi (figure 6).

Figure 6 : Modèle de recherche sur le processus de sélection



La nature endogène ou exogène des déclencheurs, variable indépendante, affecterait la structuration du processus menant à la sélection du partenaire mais ne la modère pas et ne l'explique pas. Les déclencheurs de type endogène favoriseraient une démarche plus

structurée, sauf dans le cas d'une rencontre fortuite; tandis que les déclencheurs de type exogène favoriseraient une démarche plus prompte et moins structurée.

La structuration du processus, expliquerait dans quelle mesure l'entreprise a structuré son processus de sélection. Cette structuration comprend l'évaluation du projet en regard des objectifs et des besoins de l'entreprise, de la forme d'alliance à conclure et des ressources à engagées par les partis impliquées. Cette étape est suivie par l'évaluation du partenaire «idéal» par le biais des critères de sélection développés par l'entreprise, par la recherche de partenaires potentiels et d'informations, et par l'analyse directe des partenaires identifiés et de l'information recueillie.

Les caractéristiques de l'entreprise constituent le premier groupe de facteurs modérateurs. Parmi ces facteurs, une connaissance a priori des partenaires potentiels et une expérience acquise dans la formation d'alliance favoriseraient une structuration moins systématique du processus; tandis que l'intervention de participants entraînerait une structuration plus systématique. Pour ce qui est des caractéristiques de l'alliance, une forme légale qui engendrerait une plus grande interdépendance, un nombre élevé de partenaires, une origine étrangère des partenaires et un marché international visé entraîneraient une structuration plus systématique du processus.

2.6 Remarques et commentaires sur le cadre conceptuel

Aucune recherche empirique, à notre connaissance, n'a été effectuée spécifiquement sur le processus de sélection du partenaire accompli par un dirigeant de PME dans un contexte d'alliance stratégique. De plus, les recherches les plus pertinentes sur le processus de sélection se sont limitées aux critères de sélection développés par de grandes entreprises dans un contexte de coentreprises internationales. On dénote donc un manque d'intérêt pour la PME et pour un processus systémique de sélection du partenaire.

3 Problème, objectifs, questions et propositions de recherche

La partie précédente donne une bonne idée des voies de recherche qui s'ouvrent à nous. Dans le cas qui nous intéresse, une approche plus systémique du processus de sélection a été adoptée. Pour ce faire, l'analyse inter-cas nous permet de répondre plus facilement au «comment» de notre question de recherche (Yin, 1984).

3.1 Objectifs de la recherche

Plus spécifiquement, nous poursuivons trois objectifs :

- 1- décrire les différents modules du processus de sélection;
- 2- analyser les facteurs modérant le processus de sélection;
- 3- établir, dans la mesure du possible, une typologie des processus de sélection.

3.2 Questions de recherche

Les questions de recherche permettent de décrire les modules du processus de sélection :

- Question 1 : Quels sont les types de déclenchement?
- Question 2 : Quelles ont été les étapes, les parties et l'ensemble de la structuration du processus?
- Question 3 : Quels sont les critères de sélection utilisés pour choisir un partenaire?
- Question 4 : Quelles sont les sources d'information utilisées ainsi que les méthodes de traitement de l'information pour la sélection du partenaire?
- Question 5 : Qui étaient les participants intervenus dans le processus de sélection?

Question 6 : Quel était le degré de connaissance a priori de l'entreprise envers son partenaire?

Question 7 : Quelle est l'expérience de l'entreprise dans la formation de l'alliance?

Question 8 : Qu'est-ce qui pousse finalement un dirigeant à s'associer avec un partenaire en particulier ?

Question 9 : Quelles sont les caractéristiques des alliances conclues?

Question 10 : Quel est le niveau de satisfaction en regard de l'alliance et du partenaire?

3.3 Hypothèses de recherche

Malgré le fait qu'aucune recherche n'ait analysé l'incidence des facteurs modérateurs retenus dans notre modèle, l'établissement d'hypothèses a été nécessaire pour montrer où nous pensions aller et pour mettre en lumière des relations entre deux variables. Ces hypothèses sont regroupées en deux catégories.

3.3.1 Hypothèses relevant des caractéristiques de l'alliance

Une forme légale qui engendre une plus grande interdépendance, en l'occurrence une entente écrite avec création d'une entité distincte (Poulin et al., 1994; Hergert et Morris, 1988), favoriserait une structuration plus systématique du processus de sélection. Un nombre de partenaires supérieur à un et une origine étrangère des partenaires augmenteraient l'incertitude perçue en regard du projet (Geringer : 1988, 1991) et amèneraient l'entreprise à structurer davantage son processus. La même logique s'applique

à un marché international visé. Ces caractéristiques et leurs incidences possibles sur le processus de sélection nous permettent de formuler ces hypothèses de recherche :

- Hypothèse 1 :** Les PME qui concluront une entente écrite avec une création d'une entité distincte structureront plus systématiquement leur processus de sélection que celles ayant conclu une entente écrite ou verbale sans création d'une entité distincte.
- Hypothèse 2 :** Les PME qui concluront une alliance avec plus d'un partenaire structureront plus systématiquement leur processus de sélection que celles l'ayant conclu avec un partenaire.
- Hypothèse 3 :** Les PME qui concluront une alliance avec un partenaire étranger structureront plus systématiquement leur processus de sélection que celles l'ayant conclu avec un partenaire local.
- Hypothèse 4 :** Les PME qui concluront une alliance visant un marché international structureront plus systématiquement leur processus de sélection que celles visant un marché national.

3.3.2 Hypothèses relevant des caractéristiques de l'entreprise

L'entreprise ayant un degré de connaissance a priori des partenaires auront tendance à structurer dans une moindre mesure le processus de sélection (Koenig et Van Wijk, 1993; Ring et Van de Ven, 1994). L'entreprise ayant fait intervenir des participants, c'est-à-dire des personnes autres que le dirigeant, aurait tendance à structurer plus systématiquement le processus puisqu'il complexifie dans une certaine mesure le processus décisionnel. Finalement, celle ayant de l'expérience dans la formation d'alliance structurerait moins

fortement le processus. Voici les hypothèses de recherche formulées pour ce deuxième groupe :

- Hypothèse 5 :** Les PME ayant une connaissance a priori du partenaire à choisir structureront dans une moindre mesure le processus que celles n'ayant pas de connaissance.
- Hypothèse 6 :** Les PME ayant fait intervenir des participants dans le processus, autres que le propriétaire dirigeant, structureront plus systématiquement le processus que celles n'ayant pas de participants.
- Hypothèse 7 :** Les PME ayant une expérience dans la formation d'alliances structureront dans une moindre mesure le processus que celles n'ayant pas d'expérience

4 Méthodologie

4.1 Type d'étude

Cette recherche est menée dans une perspective descriptive. En effet, les dimensions conceptuelles qui sont associées à notre recherche sont d'une part le contenu, c'est-à-dire l'analyse du processus de sélection du partenaire et, d'autre part, le processus, c'est-à-dire l'analyse des interrelations entre les différents modules du cadre conceptuel (annexe B1).

4.2 Les informations requises

4.2.1 Caractéristiques générales des entreprises

Des informations générales sur l'entreprise serviront à titre contextuel (tableau 4). Ces informations ont été identifiés à partir de la recherche de Julien et al. (1995) et du modèle contingentiel de la GRH en PME (Fabi et Garand, 1994 : 353).

Tableau 4 : Informations générales

1.	Année de création
2.	Structure légale (filiale ou non)
3.	Nombre d'employés
4.	Chiffre d'affaires total
5.	Chiffre d'affaires réparti par régions
6.	R&D investi par rapport au chiffre d'affaire
7.	Produits et services de l'entreprise
8.	Clientèle (personnel, commerciale, professionnel, industriel, autres)
9.	Objectifs (annexe B2)
10.	Axes concurrentiels (annexe B2)
11.	Participation actuelle à une alliance

4.2.2 Le processus de sélection

Cette partie met en perspective l'information relative aux dimensions centrales de la recherche.

Le déclenchement du processus de sélection

Le déclenchement sera qualifié d'endogène si l'entreprise a eu l'idée et l'initiative d'aller conclure une alliance ou si elle a rencontré un partenaire par hasard. Dans l'autre cas, le déclenchement sera exogène si l'entreprise a reçu une proposition d'une autre entreprise.

La structuration du processus

Pour l'évaluation du projet, nous demandions dans quelle mesure (de pas du tout (0) à totalement (4)) le répondant avait défini des objectifs précis, évalué ses besoins spécifiques, déterminé une forme d'alliance et spécifié les ressources que l'entreprise et le partenaire auraient à fournir.

Pour ce qui est de l'évaluation du partenaire, nous demandions dans quelle mesure le répondant avait déterminé des critères précis de sélection. Pour la recherche de partenaires potentiels, troisième partie, nous demandions dans quelle mesure l'entreprise avait établi une liste de partenaires potentiels et recherché systématiquement de l'information sur ces partenaires. Finalement pour l'analyse des partenaires potentiels, nous suivions la même logique en demandant dans quelle mesure l'entreprise avait rencontré ces partenaires potentiels et analysé en profondeur l'information recueillie.

De plus, les bases de la structuration permettent de recueillir de l'information descriptive sur certains facteurs pertinents du processus de sélection. On y retrouve les critères de sélection utilisés, les sources d'information, les méthodes de traitement de l'information, les participants intervenus, et finalement les raisons finales qui expliquent la sélection.

Les critères de sélection font référence à Geringer (1988, 1991). En adaptant sa liste annexe B3), nous avons demandé dans quelle mesure (pas du tout (0) à totalement (4)) les critères de sélection proposés les avaient aidé à choisir le partenaire actuel.

Les sources d'informations utilisées afin de collecter de l'information nécessaire à la sélection sont quant à elles issues de la recherche de Julien et al. (1995).

Tableau 5 : Sources d'information

<ul style="list-style-type: none"> • Clients • Représentants et agents • Fournisseurs • Concurrents • Consultants • Institutions financières 	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil d'administration • Cadres • Personnel de production • Autres employés • Bases de données internes • Contacts personnels
<ul style="list-style-type: none"> • Brochures, catalogues • Internet • Journaux, télé, radio • Revues spécialisées et/ou d'affaires • Chambres de commerce • État financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Voyages d'affaires à l'étranger • Des associations sectorielles et/ou d'affaires • Institutions de recherche et/ou académique • Des foires et/ou expositions • Des organismes gouvernementaux et/ou des publications gouvernementales

Source : Julien et al., 1995

Le traitement de l'information, également tiré de la recherche de Julien et al. (1995), a permis de demander à l'entreprise dans quelle mesure (pas du tout (0) à totalement (4)) elle

avait traité l'information par des réunions formelles, des réunions informelles, des traitements informatique et des études formelles.

La sélection finale nous permettait de savoir dans quelle mesure (pas du tout (0) à totalement (4)) les ressources et autres compétences (compatibilité opérationnelle), le fait d'être à l'aise avec ce partenaire (compatibilité organisationnelle), les expériences conjointes de collaboration, la réputation et la rencontre imprévue pouvaient expliquer le choix du partenaire.

Les facteurs modérant la structuration du processus

Caractéristiques des entreprises

En regard du degré de connaissance, nous demandions au répondant s'il avait déjà eu des expériences conjointes de collaboration avec le partenaire. Si non, nous demandions quel était le type de connaissance qu'il avait de ce partenaire avant d'entamer le processus (réputation, connaissance personnelle). Pour l'expérience dans la formation de l'alliance, nous demandions simplement au répondant combien il avait conclu d'alliance avant celle (s) en cours. Finalement, en regard des participants, nous demandions qui avaient participé à la sélection (cadres administratifs, personnel de production, personnel de vente, consultants, et/ autres). Et, à chacune des suggestions, nous demandions quelles étaient leurs responsabilités (question ouverte).

Caractéristiques des alliances

L'interdépendance est mesurée par la forme légale de l'alliance conclue (Hergert et Morris, 1988). Ici, nous demandions si l'alliance a été formée suite à une entente écrite avec création d'une entité distincte (coentreprise), une entente écrite sans création d'une entité distincte, ou une entente verbale sans création d'une entité distincte. Ces caractéristiques sont complétées en demandant le nombre de partenaires inclus dans l'alliance, leur origine (locale ou internationale), et le marché visé par l'alliance (québécois ou un marché international).

Certaines caractéristiques générales ont également été intégrées. La date de création de l'entreprise, la nature de son partenaire (concurrent, fournisseur, client, autre) et la chaîne de valeur impliquée (R&D, marketing, financière, production, etc.). Pour ce qui est des objectifs des alliances (Hébert 1994), nous demandions, à la question 26 du questionnaire, dans quelle mesure (pas du tout (0) à totalement (4)) les objectifs proposés avaient joué dans la formation de l'alliance.

4.2.3 Satisfaction perçue

La satisfaction de l'entreprise en regard de l'alliance sera mesurée en demandant dans quelle mesure (pas du tout (0) à totalement (4)) elle est satisfaite de l'alliance, de la performance de l'alliance et quelle considère l'alliance comme un succès.

Pour ce qui est de la satisfaction en regard du partenaire, nous suivions la même logique mais en demandant dans quelle mesure l'entreprise est satisfaite de son choix de partenaire, de son partenaire et finalement, du haut niveau de confiance entre les partis.

4.3 Les entreprises étudiées

Pour cette recherche, nous avons choisi des petites et moyennes entreprises évoluant dans l'industrie de l'environnement, incluant le secteur manufacturier et celui du service (génie-conseil). Naturellement, les PME visées devaient avoir récemment conclu une alliance ; celle-ci devait ou non être en activité, et donc ne devait pas être hypothétique.

L'industrie québécoise des techniques de l'environnement est jeune et en pleine évolution. Son développement est étroitement lié à la sensibilisation de la société, aux problèmes environnementaux et à la mise en place de réglementation. On retrouve ici des entreprises de fabrication et de services dont les activités consistent à analyser, réduire, récupérer, recycler, valoriser, éliminer ou prévenir les émissions de matières dommageables à l'environnement. Elle regroupe environ 800 entreprises qui emploient 15 000 personnes au Québec. De plus, la structure de cette industrie est caractérisée par la présence d'un nombre important d'acteurs de toutes sortes, surtout de petites et moyennes entreprises.

Cette importance du secteur s'est notamment traduit par la réalisation à Montréal en 1995 et 1997 d'un Salon des Technologies Environnementales des Amériques : Americana. Le salon

est devenu le plus important salon visant les marchés de l'Amérique du Nord et de l'Amérique latine et revient pour 1999. De plus cette industrie voit s'organiser aux années paires le salon des technologies environnementales du Québec; et à chaque année, les salons des technologies environnementales. Ces événements révèlent donc la vitalité de cette industrie, notamment au Québec.

Dans un premier temps, les entreprises ont été identifiées grâce à une banque de données fournies par un partenaire de cette recherche travaillant dans cette industrie. Dans un deuxième temps, nous avons identifié personnellement des PME répondant à nos critères puisque certaines des entreprises suggérées par ce partenaire étaient de grande taille (en nombre et en actif). Il est à noter cependant que ces entreprises n'ont pas été rejetées et qu'elles ont été incluses à titre de témoin de la grande entreprise. Seule une entreprise a été rejetée puisque le répondant avait été peu impliqué dans le processus de formation de l'alliance et de sélection du partenaire.

4.4 Instrument de mesure et collecte des données

Nous avons créé un questionnaire (annexe B4) accompagnée d'une grille permettant de recueillir des appréciations, essentiellement en regard de notre modèle de recherche, perçues lors de l'entrevue. Cet exercice devait permettre d'enrichir l'analyse quantitative avec une perspective qualitative. Il est à noter que ce questionnaire inclut des questions ayant servi à

une autre recherche menée en parallèle avec celle-ci et portant sur le rôle de la confiance dans un contexte d'alliance.

Pour valider nos instruments, nous avons rencontré des professionnels de recherche afin de voir si le corps du questionnaire était adéquat et nous permettait d'atteindre nos objectifs. Par la suite, nous avons rencontré deux PME dans le but de savoir si nos questions nous permettaient de recueillir l'ensemble des informations désirées. Cette deuxième étape nous a permis de décrire les cas de manière qualitative afin de suivre l'évolution de la sélection du partenaire. À la lumière de ces deux cas, toutes les dimensions étaient bien couvertes. Toutefois nous avons fait des modifications mineures.

Sans verser dans l'analyse de contenu, nous avons cependant décrit, à la manière de nos prétests, l'ensemble des cas subséquents. Pour accomplir cet exercice, nous demandions au dirigeant, à chacune des questions centrales de notre questionnaire, de préciser sa réponse quantitative en nous situant dans le contexte vécu par ce dernier. Cela nous a permis de mettre du relief et de la perspective aux éléments centraux de notre modèle. La grande utilité de cette démarche était de tirer profit de la richesse du mélange quantitatif et qualitatif, surtout dans l'objectif de bien comprendre ce qui tempérait le plus le processus de sélection.

4.5 Le traitement des informations

C'est sur ce plan que prend toute l'importance de la recherche, puisque comme discutée dans la problématique, l'exercice devait nous mener à une analyse de cas multiples. Pour ce faire, le livre de Huberman et Miles (1991) ainsi que l'étude inter-cas de Julien et al. (1994) devaient nous permettre de bien cerner les défis que soulevait une telle démarche. À la lumière de ces auteurs, il fallait pouvoir «accroître la généralisabilité, en confirmant que les événements et les processus observés dans tel milieu bien exploré ne sont pas «idiosyncratiques» »(Huberman et Miles, 1991 :272).

Nos objectifs de recherche couplés avec ces commentaires méthodologiques nous ont permis d'établir une procédure nous permettant de les rencontrer :

- 1- établir un portrait individuel de chacune des entreprises afin de pouvoir les comparer facilement;
- 2- répondre à nos questions et hypothèses de recherche;
- 3- analyser les résultats en intégrant l'aspect qualitatif;
- 4- discuter pour établir, si possible, une typologie.

Tenant compte de ces étapes, nous avons entré les données dans le logiciel SPSS 7,5 pour Windows afin de faire ressortir nos résultats quantitatifs. Par la suite, l'analyse qualitative s'est concentrée sur les variables centrales de la recherche.

4.6 Définitions des règles de décisions pour les hypothèses

Nos hypothèses ont été formulées de manière à identifier deux niveaux de structuration. Pour se faire, l'analyse non paramétrique a été nécessaire ici puisque nous avons un nombre restreint de cas. Plus spécifiquement, compte tenu de nos hypothèses, nous avons eu recours test *U* de Mann-Witney, pendant non paramétrique du test *T* de Student. Ce test permet de voir, à partir des moyennes obtenues, si il existe deux groupes significativement distincts. Par exemple, si nous prenons l'hypothèse numéro un, il permet de voir si les PME qui concluent une coentreprise structurent plus systématiquement leur processus de sélection que celles ayant conclu une alliance sans création d'entité distincte. Si cela s'avérait significatif, nous pourrions affirmer qu'en fonction de la forme légale, nous distinguons deux groupes, soit ceux qui structurent systématiquement et ceux qui structurent moins systématiquement.

Nous appliquerons ce test pour chacune des étapes (V17 à V21, V23, V25, V26, V28, V29), chacune des parties (V16, V22, V24, V27) et pour l'ensemble de la structuration du processus (V30).

L'hypothèse sera non confirmée si la différence obtenue pour la structuration totale (V30) est inférieure à 95% ($p > 0,05$). L'hypothèse sera qualifiée de positive si le sens de la relation obtenue va dans le sens du postulat. C'est-à-dire que même si l'hypothèse est non confirmée, cette dernière pourra s'avérer positive ou négative.

5 Présentation et analyse des résultats

Ce chapitre présente les résultats relatifs à nos questions et hypothèses de recherche. Par la suite, nous comparerons les cas regroupés en fonction de leur déclencheur (variable indépendante) à la section 5.2.1. Ce qui permettra de mieux éclairer le «pourquoi» des différents niveaux de structuration obtenus à la section 5.2.2.

5.1 Les caractéristiques générales des entreprises

Dix entreprises constituent la présente population étudiée. Sept de ces dernières évoluent dans le secteur manufacturier de l'industrie de l'environnement, tandis que les trois autres sont dans le secteur du service de cette même industrie. Deux entreprises du secteur du service ont été gardées à titre de témoin de la grande entreprise (GE01 et GE02).

Ces entreprises (tableau 6), excluant les grandes, avaient entre 3 et 130 employés pour une moyenne de 37,7 employés. Une entreprise a été créée à la fin des années 1940, une dans les années 1960, quatre dans les années 1980 et quatre autres dans les années 1990. Les chiffres d'affaires des entreprises variaient de moins de 500,000 \$ à 20,000,000\$.

Tableau 6 : Informations générales sur les entreprises

#Ent.	Production	Nombre. d'employés	Année de création	CA (\$) pour 1996
EM01	Processus de séparation de liquide à densité différente	3	1996	- 500,000
EM02	Instrumentation et contrôle	15	1982	1 à 5,000,000
EM03	Géomembrane de polyéthylène	130	1981	20,000,000
EM04	Filtres électronique	16	1990	1 à 5,000,000
EM05	Intégration de technologies touchant à l'eau	100	1948	10 à 20,000,000
ES06	Service et gestion de matières dangereuses	35	1965	20,000,000
EM07	Technologie de séparation industrielle	3	1997	- 500,000
ES08	Génie-Conseil	50	1987	1 à 5,000,000
EM09	Textile industriel	20	1982	5 à 10,000,000
ES10	Services-conseil	5	1991	- 500,000
GE01	Services professionnels, fabrication, exploitation	750	1963	150 000 000
GE02	Services ingénieries et informatiques	200	1962	+ 20 000 000

Sept entreprises sur dix investissent moins de 2% en R&D par rapport à leur chiffre d'affaires (tableau 7), une de 5 à 10% et deux investissent plus de 10%. Six entreprises voient une partie de leur chiffre d'affaires se réaliser au-delà des frontières canadiennes, tandis que les quatre autres le réalisent en majeure partie au Québec et au Canada. En ce qui a trait au nombre de participation actuelle à une alliance stratégique, seulement une ne participait pas actuellement à une alliance car elle venait d'y mettre un terme, tandis que deux entreprises participaient à une seule et les huit autres à plus de trois.

Tableau 7 : Caractéristiques spécifiques de l'entreprise

#Ent.	R&D/CA (%)	Activités internationales	Alliances en cours
EM01	10% et +	Non	1
EM02	2% et -	Oui	0
EM03	2% et -	Oui	3
EM04	10% et +	Oui	Plusieurs
EM05	5 à 10%	Oui	5
ES06	2% et moins	Oui	3
EM07	2% et moins	Oui	4
ES08	2% et moins	Non	1
EM09	2% et moins	Non	3
ES10	2% et moins	Non	3
GE01	2% et moins	Oui	10
GE02	2% et moins	Oui	10

En dernier lieu, nous relevons les objectifs poursuivis par les entreprises (tableau 8), excluant les grandes ainsi que leurs axes concurrentiels (tableau 9).

Tableau 8 : Objectifs des entreprises

Objectifs	Nombre	Moyenne	Écart-type	Médiane	Min.	Max.
Croissance des ventes	10	3,60	0,22	4,00	2	4
Profitabilité	10	3,50	0,22	4,00	2	4
Autonomie de gestion	10	3,30	0,21	3,00	2	4
Pérennité de l'entreprise	10	3,30	0,26	3,50	2	4
Indépendance financière	10	3,10	0,31	3,50	2	4
Innovation de produits	10	3,00	0,33	3,00	1	4
Innovation de procédés	10	3,20	0,33	3,50	1	4
Contrôle des coûts	10	3,40	0,22	3,50	2	4
Diversification	10	2,60	0,31	3,50	1	4
Resserrement des normes	10	3,00	0,33	3,00	1	4

Les objectifs principaux poursuivis par ces entreprises sont la croissance des ventes, suivie de la profitabilité et du contrôle des coûts. En ce qui a trait aux axes concurrentiels des entreprises, le service arrive en tête, suivi de la spécialisation du produit, de sa qualité et de

la réputation. Le prix, on le voit, n'est pas un élément de différenciation pour ces entreprises et, aux dires des dirigeants, pour une bonne partie de l'industrie.

Tableau 9 : Axes concurrentiels des entreprises

Axes	Nombre	Moyenne	Écart-type	Médiane	Min.	Max.
Prix	10	2,80	0,44	3,00	0	4
Technologie	10	3,30	0,26	3,50	2	4
Visibilité, réputation	9	3,44	0,24	4,00	2	4
Service	9	3,67	0,17	4,00	3	4
Marketing	8	2,88	0,30	3,00	2	4
Produit spécialisé	10	3,60	0,22	4,00	2	4
Qualité du produit	10	3,50	0,31	4,00	1	4
Innovation produit	7	3,14	0,40	4,00	2	4
Réseau de distribution	7	3,00	0,44	3,00	1	4
Coûts de fabrication	9	2,67	0,24	3,00	2	4
Vaste gamme de produits	8	2,38	0,42	3,00	0	4

5.2 Réponses aux questions de recherche

5.2.1 Le déclenchement de l'alliance

Six entreprises sur dix ont eu l'idée de faire une alliance et ont pris l'initiative d'aller la conclure (endogène structuré), tandis que deux autres ont rencontré fortuitement un partenaire (endogène fortuit). Ces huit entreprises ont donc déclenché le processus de manière endogène. Les deux répondaient alors à une proposition d'une autre entreprise, déclenchant ainsi le processus de façon exogène.

Tableau 10 : Déclenchement de l'alliance

	Types de déclenchement		
	Endogène		Exogène
	<i>Structuré</i>	<i>Fortuit</i>	
Cas	EM01 EM04 EM05 EM07 EM08 ES10	EM02 EM09	EM03 ES06

5.2.2 La structuration du processus

Le tableau 11 présente la structuration du processus de sélection pour l'ensemble de la population étudiée en détaillant les parties de la structuration totale (évaluation du projet; évaluation, recherche et analyse du partenaire) ainsi que leurs étapes respectives.

Tableau 11 : Description globale de la structuration

Structuration	Nombre	Moyenne	Écart-type	Médiane	Min.	Max.
ÉVALUATION DU PROJET	10	2,06			0	4
Objectifs déterminés	10	2,10	0,55	2,50	0	4
Évaluation des besoins	10	2,50	0,56	3,00	0	4
Forme d'alliance ciblée	10	1,90	0,53	2,00	0	4
Ressources de l'organisation	10	1,80	0,55	2,00	0	4
Ressources du partenaire	10	2,00	0,61	2,00	0	4
ÉVALUATION DU PARTENAIRE	10	1,90	0,59	2,00	0	4
Critères déterminés	10	1,90	0,59	2,00	0	4
RECHERCHE DU PARTENAIRE	10	1,75			0	4
Liste établie	10	2,00	0,58	2,50	0	4
Recherche d'information	10	1,50	0,43	2,00	0	4
ANALYSE DU PARTENAIRE	10	2,45			0	4
Rencontre des partenaires	10	2,40	0,49	2,00	0	4
Information recueillie	10	2,50	0,52	3,00	0	4

À partir de ces résultats, l'analyse du partenaire est la partie la plus importante du processus de sélection. À l'intérieur, l'étape de l'analyse de l'information recueillie a joué un peu plus que la rencontre du partenaire.

En regard de l'évaluation du projet, deuxième partie privilégiée, les entreprises ont mis l'accent sur l'évaluation de leurs besoins. En importance décroissante, cette étape est suivie par l'identification des objectifs et l'évaluation des ressources que le partenaire aurait à fournir. Finalement, il semble que le besoin de déterminer une forme d'alliance et d'évaluer les ressources que l'entreprise aurait à fournir sont moins importants.

Les entreprises ont accordé un peu moins d'importance à l'évaluation du partenaire par l'établissement de critères précis de sélection. Finalement, la recherche même de partenaires potentiels est la partie la moins importante du processus de sélection. À l'intérieur de cette partie, une plus grande importance a été accordée à l'établissement d'une liste de partenaires potentiels qu'à une recherche systématique d'information sur ces derniers.

Ces résultats doivent cependant être complétés avec les différences de structuration entre les entreprises qui nous serviront dans l'analyse des résultats à la section 5.4. Le tableau 12 présente pour chacune des entreprises les variations dans la structuration du processus et ce pour chacune des étapes, pour chacune des parties du processus et pour l'ensemble du processus. Cette structuration, rappelons-le, varie de systématique (0) à totalement systématique (4).

Tableau 12 : Description spécifique de la structuration

Étapes	EM01	EM02	EM03	EM04	EM05	ES06	EM07	ES08	EM09	ES10
Évaluation du projet										
Objectifs déterminés	2	0	0	4	4	0	3	3	1	4
Évaluation des besoins	3	0	0	4	3	0	4	4	3	4
Forme d'alliance ciblée	2	0	0	4	1	0	2	4	2	4
Ressources de organisation	3	0	0	0	1	0	3	4	3	4
Ressources du partenaire	4	0	0	0	1	0	4	4	3	4
Total :	2,80	0,00	0,00	2,40	2,00	0,00	3,20	3,80	2,40	4,00
Évaluation partenaire										
Critères déterminés	3	0	0	0	3	1	4	4	0	4
Total :	3,00	0,00	0,00	0,00	3,00	1,00	4,00	4,00	0,00	4,00
Recherche partenaire										
Liste établie	2	0	0	0	3	4	4	3	0	4
Recherche d'information	2	0	0	0	3	2	3	3	0	2
Total :	2,00	0,00	0,00	0,00	3,00	3,00	3,50	3,00	0,00	3,00
Analyse du partenaire										
Rencontre des partenaires	2	0	0	2	2	4	3	3	4	4
Information recueillie	1	0	0	2	3	3	4	4	4	4
Total :	1,50	0,00	0,00	2,00	2,50	3,50	3,50	3,50	4,00	4,00
Grand total** :	2,40	0,00	0,00	1,60	2,40	1,40	3,40	3,60	1,60	3,80

* Le total représente la moyenne des étapes comprises dans chacune des quatre parties de la structuration

** Le grand total représente la moyenne calculée à partir des 10 étapes de la structuration

Pour l'évaluation du projet, trois entreprises n'avaient rien structuré. Quatre entreprises ont moyennement structuré cette étape, tandis que les trois autres l'ont structuré dans une large mesure.

Pour l'évaluation du partenaire, quatre entreprises n'avaient aucunement structuré cette étape, une l'a peu structuré, et les autres l'ont dans une large mesure et totalement structuré. En regard de la recherche du partenaire, quatre ne l'ont aucunement structuré, une moyennement et les autres dans une large mesure.

Pour ce qui est de l'analyse des partenaires, deux entreprises n'ont aucunement structuré cette partie, une peu, deux moyennement, trois dans une large mesure et trois totalement.

5.2.3 Les critères de sélection utilisés

Les résultats concernant les critères de sélection expliquent dans quelle mesure ils ont aidé les entreprises à sélectionner un partenaire (tableau 13).

Tableau 13 : Critères de sélection utilisés

Critères	N	Moy.	É-T	Médiane	Variance	Max.	Min.
Engagement	10	3,10	0,53	4,00	2,77	0	4
Gestionnaires compatibles	10	1,70	0,54	1,50	2,90	0	4
Entrée rapide	10	2,40	0,50	2,00	2,49	0	4
Connaissance du marché	9	2,00	0,60	2,00	3,25	0	4
Baisser les coûts	9	0,67	0,29	0,00	0,75	0	2
Opportunités d'exportations	8	2,00	0,63	2,50	3,14	0	4
Taille similaire	10	0,50	0,27	0,00	0,72	0	2
Expériences de collaboration	10	1,30	0,42	1,50	1,79	0	3
Vendre au gouvernement	9	0,89	0,48	0,00	2,11	0	3
Ligne de produits	9	2,00	0,58	3,00	3,00	0	3
Subvention ou crédits	9	1,00	0,53	0,00	2,50	0	3
Main-d'œuvre	9	0,56	0,29	0,00	0,78	0	2
Exigences gouvernementales	10	1,00	0,45	0,00	2,00	0	3
Matières ou composantes	9	0,89	0,51	0,00	2,36	0	4
Fournir du capital	9	2,22	0,49	2,00	2,19	0	4
Personnel technique	10	2,20	0,55	3,00	3,07	0	4
Gestionnaires d'expérience	10	1,60	0,50	1,50	2,49	0	4
Proximité géographique	10	1,10	0,43	1,00	1,88	0	4
Licences, brevets	9	1,44	0,58	0,00	3,03	0	4
Emplacement	9	0,89	0,39	0,00	1,36	0	3
Compétences R&D	10	1,80	0,51	1,50	2,62	0	4
Réseau de distribution	9	1,00	0,53	0,00	2,50	0	4
Compétences marketing	9	1,56	0,53	2,00	2,53	0	4
Réputation	9	2,67	0,53	3,00	2,50	0	4

Comme le lecteur le constatera, les entreprises ont porté une attention particulière au fait que le partenaire devait tenir un engagement sérieux envers l'alliance et qu'il devait avoir une bonne réputation. Ce même partenaire devait par la suite permettre à l'entreprise d'entrer rapidement sur le marché visé, fournir du capital à l'alliance ainsi que du personnel technique qualifié. Dans une importance moindre, l'entreprise visait un partenaire qui permettait de compléter la ligne de produits, d'amener des opportunités d'exportation et devait connaître le marché visé. Les critères les moins utilisés pour l'ensemble des entreprises étaient de permettre de baisser les coûts de fabrication, avoir une taille similaire et fournir une main-d'œuvre bon marché.

En regard de ces résultats, il est intéressant de constater la plus grande utilité des critères opérationnels : avoir une réputation reconnue, permettre une entrée rapide sur le marché visé, fournir du capital à l'alliance et du personnel technique qualifié. On voit donc que ces critères opérationnels définis par Geringer (1988) préoccupent davantage les PME rencontrées que les critères relatifs à l'organisation (gestionnaires compatibles, être proche géographiquement, avoir une taille similaire).

Finalement, en regard des critères de sélection généralisés dans la recherche de Geringer (1988), on remarque que les PME n'ont pas le complexe de l'éléphant et de la fourmi comme les grandes entreprises de la population étudiée de l'auteur. Cependant, avec les présents résultats et les commentaires des répondants, les PME sont sensibles à

l'engagement sérieux et la confiance, à la complémentarité stratégique et à la compatibilité des équipes de direction. En ce sens, elles rejoignent les critères généralisés de Geringer.

5.2.4 Sources d'informations

Les résultats traitant des sources d'information utilisées pour la sélection du partenaire sont présentés au tableau 14.

Tableau 14 : Les sources d'information utilisées

Sources d'information	Nombre d'entreprises	Sources d'information	Nombre d'entreprise
Clients	2	Conseil d'administration	1
Représentant	0	Cadres	3
Fournisseurs	0	Personnel de production	1
Concurrents	2	Autres employés	0
Consultants	2	Bases de données	0
Institutions financières	0	Contacts personnels	6
Brochures	1	Voyages	2
Internet	1	Associations	1
Journaux	1	Institutions académiques	1
Revue spécialisées	0	Foires	3
Chambre de commerce	0	Organismes	1
États financiers	1		

Bien entendu, les entreprises qui n'avaient aucunement structuré leur processus n'ont pas utilisé de source d'information pour la sélection du partenaire. Pour les autres entreprises, la source d'information qui revient le plus est celle des contacts personnels. Les foires sont également une source d'information pour la sélection d'un partenaire tout comme les cadres

internes de l'entreprise. Qui plus est, le nombre de sources utilisé varie de une à sept selon le cas.

5.2.5 Traitement de l'information

Pour ce qui est du traitement de l'information, le tableau 15 donne un aperçu des méthodes de traitement utilisées par les entreprises pour la sélection du partenaire.

Tableau 15 : Méthode de traitement de l'information utilisée

Critères	N	Moy.	É-T	Médiane	Variance	Max.	Min.
Réunions informelles	10	2,60	0,50	3,00	2,49	0	4
Réunions formelles	10	1,90	0,48	2,00	2,32	0	4
Traitement informatique	10	0,50	0,34	0,00	1,17	0	3
Études formelles	10	1,00	0,47	0,00	2,22	0	4

Les entreprises privilégient ici un mélange du formel et de l'informel dans les méthodes de traitement de l'information mais avec un penchant pour l'informel. Cela rejoint donc les résultats de la recherche de Julien et al. (1995). Le traitement informatique et les études formelles ont quant à eux peu servi dans le traitement de l'information.

5.2.6 Degré de connaissance a priori du partenaire

Les résultats (tableau 16) quant au degré de connaissance de l'entreprise envers le partenaire avant d'entamer le processus de sélection sont présentés au tableau suivant.

Tableau 16 : Degré de connaissance a priori

Types de connaissance	Cas	Nombre total	%	% cum.
Expériences conjointes antérieures	3, 5, 10	10	30%	30%
Réputation	1,4	10	20%	50%
Personnel	2	10	10%	60%
Aucune	6,7,8,9	10	40%	100%

Comme le tableau le démontre, trois entreprises sur 10 avaient eu des expériences conjointes de collaboration avant d'entamer le processus de sélection, deux avaient une connaissance basée sur la réputation et une sur une base personnelle.

5.2.7 Les participants intervenus

Le tableau 17 présente les résultats concernant les participants qui sont intervenus dans le processus de sélection.

Tableau 17 : Participants qui sont intervenus

Participants	Nombre d'entreprises	Nombre total	%
Cadres administratifs	4	10	40%
Personnels de production	2	10	20%
Personnels de vente	0	10	0%
Consultants	2	10	20%

Cinq entreprises, EM05, ES06, EM07, EM09 et EM10 sur les dix étudiées ont eu recours à des participants pour mener à bien le processus de sélection. Les cadres administratifs ont été utilisés principalement pour l'analyse et la sélection du partenaire, et également pour les

avis légaux. Le personnel de production a été mis à contribution pour l'évaluation des produits et les consultants sont intervenus pour suggérer des partenaires et pour mettre l'entreprise en relation avec ces derniers.

5.2.8 Expérience des entreprises dans la formation d'alliance

Les résultats (tableau 18) montrent que 60% des entreprises avaient de l'expérience dans la formation de l'alliance, c'est-à-dire qu'elles avaient conclues par le passé d'autres alliances que celle étudiée et d'autres actuellement en cours. Cette expérience variait de une à plusieurs alliances.

Tableau 18 : Expérience dans la formation d'alliance

Expérience	Nombre d'entreprises
Oui	EM03, EM04 EM05, ES06 ES08, EM09
Non	EM01, EM02, EM07, ES10

5.2.9 Raisons du choix du partenaire

Comme le lecteur le constate (tableau 19), la réputation est le critère qui explique le plus le choix du partenaire à la fin du processus. Les ressources et autres compétences nécessaires viennent en seconde place, suivi du fait d'être à l'aise avec ce partenaire (convivialité). Mentionnons toutefois que la convivialité et la réputation ont le plus été considérées puisque les entreprises leur ont accordé une note variant de 2 à 4, tandis que les autres variables ont reçu une note variant entre 0 et 4. Finalement, l'expérience conjointe de collaboration et les

rencontres fortuites mais fructueuses expliquent dans une faible mesure le choix du partenaire.

Tableau 19 : Raisons du choix du partenaire

Critères	N	Moy.	É-T	Médiane	Variance	Min.	Max.
Ressources et compétences	10	3,30	0,40	4,00	1,60	0	4
Convivialité	10	3,20	0,25	3,00	0,62	2	4
Expériences conjointes de collaboration	10	1,20	0,51	0,00	2,60	0	4
Réputation	10	3,50	0,22	4,00	0,50	2	4
Rencontre imprévue mais fructueuse	10	1,2	0,61	0,00	3,7	0	4

5.2.10 Caractéristiques des alliances conclues

Forme légale, marché visé et partenaires

Le tableau 20 présente les cas étudiés en fonction des formes d'alliances conclues, de leur marché visé, du nombre de partenaire inclus ainsi que l'origine de ces derniers.

Tableau 20 : Forme des alliances conclues selon les cas

Forme légale	N	Marché visé		Nombre de partenaire		Origine du partenaire	
		National	International	Un	+ de un	Locale	Étrangère
Coentreprise	5	1,3,10	6,9	1,3,9	6,10	1,3,6,10	9
Entente écrite	3	7,8	5	7,8	5	8	5,7
Entente verbale	2		2,4	2,4		2,4	
Total de cas :	10	5	5	7	3	7	3

Parmi les alliances conclues, cinq sont des coentreprises, trois des ententes écrites et deux des ententes verbales. 50% des entreprises visaient au départ un marché national tandis que l'autre moitié visait celui international. En regard des partenaires, 70% des alliances ont été formées avec un seul partenaire et dans 60% des cas, ce partenaire était d'origine locale.

Chaîne de valeur

Comme on le constate (tableau 21), la fonction de R&D et les fonctions reliées au marketing et à la distribution (autres) sont les activités qui modèlent en grande partie les alliances conclues, suivies des alliances financières. Nous pouvons également montrer que le nombre d'activités incluses varie de une à quatre selon le cas

Tableau 21 : Chaîne de valeur des alliances

Activités	Forme légale		
	Coentreprise	Entente écrite	Entente verbale
R&D	1	2	1
Production	1	1	0
Marketing	3	1	0
Approvisionnement/sous-traitance	0	0	1
Finance/investissement	1	2	0
Autres	2	1	0

Objectifs visés par la formation de l'alliance

Le tableau 22 montre que l'objectif le plus important poursuivi par les entreprises est de réduire le coût d'investissement relié au projet. Cet objectif est suivi par la volonté de faciliter une entrée rapide sur le marché visé, d'acquérir de nouveaux savoir-faire, de

promouvoir le développement de technologies, de réduire le risque et d'exploiter les technologies de l'entreprise. Mentionnons que pour ce qui est du critère «réduire le coût d'investissement», les entreprises ont donné un accord variant entre 1 et 4, tandis que pour les autres critères, l'accord variait entre 0 et 4.

Tableau 22 : Objectifs poursuivis

Objectifs	N	Moy.	É-T	Médiane	Variance	Min.	Max.
Réduire le risque	10	2,10	0,50	2,00	2,54	0	4
Réduire le coût d'investissement	9	2,89	0,35	3,00	1,11	1	4
Obtenir des compétences marketing	9	1,67	0,50	2,00	2,25	0	4
Accéder à un réseau de distribution	9	1,56	0,50	1,00	2,28	0	4
Obtenir des technologies, brevets	8	1,63	0,71	0,50	3,98	0	4
Faciliter une entrée rapide sur le marché visé	9	2,56	0,58	3,00	3,03	0	4
Promouvoir le développement de produits	9	1,78	0,57	3,00	2,94	0	4
Obtenir des matières premières et/ou composantes	9	0,89	0,45	0,00	1,86	0	3
Exploiter les technologies de l'entreprise	10	2,00	0,49	2,00	2,44	0	4
Promouvoir le développement de technologies	9	2,33	0,60	3,00	3,25	0	4
Répondre à des exigences gouvernementales	9	1,11	0,45	0,00	1,86	0	3
Acquérir de nouveaux savoir-faire	9	2,44	0,50	3,00	2,28	0	4

5.2.11 La satisfaction du dirigeant

Il est bien évident que la satisfaction envers l'alliance, surtout sa performance, est délicate à évaluer. De fait, les alliances ont été créées, pour la majeure partie, en 1996. Néanmoins, il semble que la satisfaction envers l'alliance est bonne et que celle envers le partenaire est un

peu plus élevée. Mentionnons encore une fois que le niveau de satisfaction variait entre 1 et 4, c'est-à-dire qu'aucune entreprise s'est dite totalement insatisfaite (0).

Tableau 23 : Satisfaction perçue par le dirigeant

Satisfaction perçue	N	Moy.	É-T	Médiane	Variance	Min.	Max.
<u>Satisfaction et alliance</u>							
Satisfaction générale envers l'alliance	10	3,00	0,33	3,00	1,11	1	4
Satisfaction envers la performance de l'alliance	10	2,70	0,30	3,00	0,90	1	4
Considère l'alliance comme un succès	10	3,10	0,31	3,00	0,99	1	4
<u>Satisfaction et partenaire</u>							
Satisfaction envers le choix de partenaire	10	3,20	0,29	3,00	0,84	1	4
Confiance envers le partenaire	10	3,00	0,30	3,00	0,89	1	4
Satisfaction envers le partenaire	10	3,10	0,28	3,00	0,77	1	4

5.3 Résultats concernant les hypothèses de recherche

Cette partie présente les résultats obtenus à partir de test U de Mann-Whitney appliqué aux hypothèses formulées. Rappelons qu'une hypothèse est non confirmée (N.C.) si la différence obtenue pour la **structuration totale** (V30) est inférieure à 95% ($p > 5\%$). Pour chacune des hypothèses, un tableau permettra de visualiser les résultats obtenus pour chacune des parties du processus, de leurs étapes et pour la structuration totale. De plus, ce tableau permettra de voir si le sens de la relation (S.R.) est positive ((+) dans le sens du postulat) ou négative ((-) dans le sens contraire au postulat). C'est-à-dire que si, par exemple, l'hypothèse postule que la forme légale favorise une plus grande structuration et

que les résultats ne sont pas significatifs, il se peut qu'il respecte tout de même ce qui avait été postulé.

5.3.1 Hypothèses relatives aux caractéristiques de l'alliance

Forme légale et structuration

«Les PME qui concluront une coentreprise (V1) structureront plus systématiquement leur processus de sélection que celles ayant conclu une entente écrite (V2) ou verbale (V3)».

Tableau 24 : Résultats relatifs à la forme légale

Variables		Total	Coen. (V1)	Autres (V2 et V3)	Mann- Withney U	P	R. obt.*	S.R.**
Évaluation du projet	V16	2,06	1,84	2,28	11,50	0,83	N.C.	-
Objectifs déterminés	V17	2,10	1,40	2,80	7,00	0,24	N.C.	-
Évaluation des besoins	V18	2,50	2,00	3,00	7,50	0,27	N.C.	-
Forme d'alliance ciblée	V19	1,90	1,60	2,20	10,00	0,59	N.C.	-
Ressources de l'organisation	V20	1,80	2,00	1,60	11,50	0,87	N.C.	+
Ressources du partenaires	V21	2,00	2,20	1,80	12,00	0,91	N.C.	+
Évaluation du partenaire	V22	1,90	1,60	2,20	10,50	0,66	N.C.	-
Critères déterminés	V23	1,90	1,60	2,20	10,50	0,66	N.C.	-
Recherche du partenaire	V24	1,75	1,60	1,90	10,00	0,58	N.C.	-
Liste établie	V25	2,00	2,00	2,00	12,00	0,91	N.C.	Nulle
Recherche d'information	V26	1,50	1,20	1,80	8,00	0,32	N.C.	-
Analyse du partenaire	V27	2,45	2,60	2,30	9,50	0,52	N.C.	+
Rencontre des partenaires	V28	2,40	2,80	2,00	7,50	0,28	N.C.	+
Information recueillie	V29	2,50	2,40	2,60	12,00	0,91	N.C.	-
Structuration totale	V30	2,06	1,92	2,20	11,00	0,75	N.C.	-

* R. obt. = Résultats obtenus : N.C. = hypothèse non confirmée

** S.R. = Sens de la relation : + = relation positive (dans le sens du postulat)

Pour cette hypothèse, le test de U n'a pas permis de déceler de différences significatives au niveau des étapes et des parties de la structuration. Pour ce qui est du sens des relations obtenues, trois étapes, soit l'analyse des ressources de l'organisation (V20), l'analyse des ressources du partenaire (V21) et la rencontre du ou des partenaires (V28) ont des relations

positives (+). C'est-à-dire que sans avoir obtenu de résultats significatifs, ces étapes ont des résultats qui vont dans le sens du postulat. Finalement, seule l'analyse du partenaire (V27), comme partie de la structuration a obtenu une relation positive. Ainsi, considérant les résultats obtenus au niveau de la structuration totale (non confirmée (N.C.)) et un sens négatif de la relation obtenue, nous devons conclure ici que la coentreprise ne peut aucunement justifier une structuration plus systématique du processus de sélection comparativement aux autres formes légales.

Nombre de partenaires et structuration

«Les PME qui concluront une alliance avec plus d'un partenaire (V5) structureront plus systématiquement leur processus de sélection que celles l'ayant conclu avec un seul partenaire (V4)».

Tableau 25 : Résultats relatifs aux nombre de partenaires

Variables		Total	Un (V4)	Plus de un (V5)	Mann- Withney U	P	R. obt.	S.R.
Évaluation du projet	V16	2,06	2,09	2,00	10,00	0,91	N.C.	-
Objectifs déterminés	V17	2,10	1,86	2,67	7,00	0,41	N.C.	+
Évaluation des besoins	V18	2,50	2,57	2,33	9,50	0,81	N.C.	-
Forme d'alliance ciblée	V19	1,90	2,00	1,67	9,00	0,72	N.C.	-
Ressources de l'organisation	V20	1,80	1,86	1,67	10,00	0,91	N.C.	-
Ressources du partenaires	V21	2,00	2,14	1,67	10,00	0,90	N.C.	-
Évaluation du partenaire	V22	1,90	1,57	2,67	6,50	0,34	N.C.	+
Critères déterminés	V23	1,90	1,57	2,67	6,50	0,34	N.C.	+
Recherche du partenaire	V24	1,75	1,21	3,00	4,50	0,15	N.C.	+
Liste établie	V25	2,00	1,29	3,67	2,50	0,056	N.C.	+
Recherche d'information	V26	1,50	1,14	2,33	6,00	0,28	N.C.	+
Analyse du partenaire	V27	2,45	2,07	3,33	5,50	0,23	N.C.	+
Rencontre des partenaires	V28	2,40	2,00	3,33	5,00	0,20	N.C.	+
Information recueillie	V29	2,50	2,14	3,33	7,50	0,48	N.C.	+
Structuration totale	V30	2,06	1,86	2,53	7,50	0,49	N.C.	+

Comme pour l'hypothèse précédente, aucun résultat permet d'obtenir des différences significatives pour les étapes et les parties de la structuration. Toutefois, l'étape «liste établie pour la recherche de partenaire» (V25) a obtenue une différence presque significative ($P= 0,056$), ce qui peut sembler cohérent vu un nombre de partenaires à choisir supérieur à un. Pour ce qui est du sens des relations obtenues, six étapes (détermination des objectifs (V17) et des critères (V23), liste établie (V25, recherche d'information (V26), rencontre des partenaires (V28) et information recueillie (V29)) et trois parties de la structuration (évaluation (V22), recherche (V24) et analyse (V27) du partenaire), ont obtenu des relations positives.

Finalement, l'hypothèse doit être rejetée puisque nous n'avons pu obtenir des résultats significatifs pour la structuration totale (V30). Cependant, contrairement à l'hypothèse précédente, les résultats démontrent un sens positif de la relation obtenue, ce qui laisse croire que sans être significatif, un nombre de partenaires à choisir supérieur à un force le dirigeant à structurer plus systématiquement son processus.

L'origine du partenaire et structuration

«Les PME qui concluront une alliance avec un partenaire étranger (V7) structureront plus systématiquement leur processus de sélection que celles l'ayant conclu avec un partenaire local (V6)».

Tableau 26 : Résultats relatifs à l'origine du partenaire

Variables		Total	Locale (V6)	Étrangère (V7)	Mann- Withney U	P	R. obt.	S. R.
Évaluation du projet	V16	2,06	1,86	2,53	9,50	0,82	N.C.	+
Objectifs déterminés	V17	2,10	1,86	2,67	7,50	0,48	N.C.	+
Évaluation des besoins	V18	2,50	2,14	3,33	8,50	0,63	N.C.	+
Forme d'alliance ciblée	V19	1,90	2,00	1,67	10,00	0,91	N.C.	-
Ressources de l'organisation	V20	1,80	1,57	2,33	8,00	0,55	N.C.	+
Ressources du partenaires	V21	2,00	1,71	2,67	7,50	0,47	N.C.	+
Évaluation du partenaire	V22	1,90	1,71	2,33	9,00	0,720	N.C.	+
Critères déterminés	V23	1,90	1,71	2,33	9,00	0,720	N.C.	+
Recherche du partenaire	V24	1,75	1,57	2,17	7,00	0,40	N.C.	+
Liste établie	V25	2,00	1,86	2,33	9,00	0,72	N.C.	+
Recherche d'information	V26	1,50	1,29	2,00	6,50	0,33	N.C.	+
Analyse du partenaire	V27	2,45	2,07	3,33	5,50	0,25	N.C.	+
Rencontre des partenaires	V28	2,40	2,14	3,00	7,50	0,48	N.C.	+
Information recueillie	V29	2,50	2,00	3,67	4,50	0,16	N.C.	+
Structuration totale	V30	2,06	1,83	2,60	7,50	0,49	N.C.	+

Aucune différence significative n'a été obtenue (étape, parties et structuration totale). Par contre, toutes les relations obtenus (étapes, parties et structuration totale) vont dans le sens du postulat, à l'exception de l'étape «forme de l'alliance ciblée» (V19).

Considérant le résultat obtenu pour la structuration totale ($p=0,49$), nous devons rejeter cette hypothèse. Toutefois, comme le sens des relations obtenues se sont avérés positifs pour l'ensemble des étapes (exceptés V19), des parties et de la structuration totale, nous sommes en droit de penser qu'une culture similaire facilite la structuration et amenuise le caractère systématique du processus pour laisser place à une structuration moins rationnelle. Pour ce qui est de la relation négative (V19) cela peut être du au fait que les entreprises ont préféré déterminer l'alliance avec le partenaire étranger et non avant de commencer la recherche.

Le marché visé et la structuration

«Les PME qui concluront une alliance visant un marché international (V9) structureront plus systématiquement leur processus de sélection que celles visant un marché national (V8)».

Tableau 27 : Résultats relatifs au marché visé

Variables		Total	National (V8)	International (V9)	Mann- Withney U	P	R. obt.	S. R.
Évaluation du projet	V16	2,06	2,75	1,60	5,00	0,13	N.C.	-
Objectifs déterminés	V17	2,10	2,50	1,83	10,00	0,66	N.C.	-
Évaluation des besoins	V18	2,50	3,00	2,17	6,50	0,21	N.C.	-
Forme d'alliance ciblée	V19	1,90	2,50	1,50	8,00	0,38	N.C.	-
Ressources de l'organisation	V20	1,80	2,75	1,17	5,50	0,15	N.C.	-
Ressources du partenaires	V21	2,00	3,00	1,33	6,00	0,17	N.C.	-
Évaluation du partenaire	V22	1,90	3,00	1,17	4,50	0,09	N.C.	-
Critères déterminés	V23	1,90	3,00	1,17	4,50	0,09	N.C.	-
Recherche du partenaire	V24	1,75	2,38	1,33	6,50	0,26	N.C.	-
Liste établie	V25	2,00	2,75	1,50	7,00	0,26	N.C.	-
Recherche d'information	V26	1,50	2,00	1,17	7,50	0,31	N.C.	-
Analyse du partenaire	V27	2,45	2,75	2,25	9,00	0,52	N.C.	-
Rencontre des partenaires	V28	2,40	2,50	2,33	10,50	0,74	N.C.	-
Information recueillie	V29	2,50	3,00	2,17	7,00	0,27	N.C.	-
Structuration totale	V30	2,06	2,70	1,63	5,50	0,16	N.C.	-

Ici, de toute évidence, toutes les étapes et parties de la structuration ont obtenu des résultats non significatifs et des relations négatives. Comme il en va de même pour la structuration totale, nous devons rejeter cette hypothèse. Un marché international visé, dans cette recherche, ne justifie aucunement une structuration systématique. Peut-être cela s'explique-t-il par fait que le marché visé est la seule variable qui n'a pas de lien direct avec le partenaire recherché.

5.3.2 Hypothèses relatives aux caractéristiques de l'entreprise

Le degré de connaissance a priori et la structuration

«Les PME ayant une connaissance a priori (V10) du partenaire à sélectionner structureront dans une moindre mesure le processus que celles n'ayant pas de connaissance (V11)».

Tableau 28 : Résultats relatifs au degré de connaissance a priori

Variables		Total	Non (V11)	Oui (V10)	Mann- Withney U	P	R. obt.	S. R.
Évaluation du projet	V16	2,06	2,35	1,87	9,50	0,59	N.C.	+
Objectifs déterminés	V17	2,10	1,75	2,33	9,00	0,51	N.C.	-
Évaluation des besoins	V18	2,50	2,75	2,33	10,00	0,65	N.C.	+
Forme d'alliance ciblée	V19	1,90	2,00	1,83	11,00	0,83	N.C.	+
Ressources de l'organisation	V20	1,80	2,50	1,33	8,00	0,37	N.C.	+
Ressources du partenaires	V21	2,00	2,75	1,50	8,50	0,43	N.C.	+
Évaluation du partenaire	V22	1,90	2,25	1,67	8,50	0,43	N.C.	+
Critères déterminés	V23	1,90	2,25	1,67	8,50	0,43	N.C.	+
Recherche du partenaire	V24	1,75	2,37	1,33	6,50	0,21	N.C.	+
Liste établie	V25	2,00	2,75	1,50	7,00	0,26	N.C.	+
Recherche d'information	V26	1,50	2,00	1,17	7,50	0,31	N.C.	+
Analyse du partenaire	V27	2,45	3,63	1,67	3,50	0,07	N.C.	+
Rencontre des partenaires	V28	2,40	3,50	1,67	3,00	0,05	C.	+
Information recueillie	V29	2,50	3,75	1,67	3,00	0,05	C.	+
Structuration totale	V30	2,06	2,60	1,70	9,00	0,52	N.C.	+

À partir du test U, les résultats présents montrent que seul les étapes de l'analyse du partenaire, soit la rencontre du partenaire (V28) et l'analyse de l'information recueillie (V29), ont obtenu des différences significatives. Pour ce qui est du sens des relations obtenues, ils se sont avérés positifs pour l'ensemble des variables, exceptés pour la détermination des objectifs (étapes V17). Ainsi, bien que nous devons rejeter cette hypothèse, nous devons voir que, comme l'origine du partenaire, le degré de connaissance influence la structuration du processus de sélection.

Les participants et la structuration

«Les PME ayant fait intervenir des participants (V12) dans le processus structureront plus systématiquement le processus que celles n'ayant pas de participants (V13)».

Tableau 29 : Résultats relatifs aux participants

Variables		Total	Non (V13)	Oui (V12)	Mann- Withney U	P	R. obt.	S. R.
Évaluation du projet	V16	2,06	1,80	2,32	10,50	0,67	N.C.	+
Objectifs déterminés	V17	2,10	1,80	2,40	9,50	0,52	N.C.	+
Évaluation des besoins	V18	2,50	2,20	2,80	11,00	0,74	N.C.	+
Forme d'alliance ciblée	V19	1,90	2,00	1,80	12,00	0,91	N.C.	-
Ressources de l'organisation	V20	1,80	1,40	2,20	9,00	0,44	N.C.	+
Ressources du partenaires	V21	2,00	1,60	2,40	9,50	0,50	N.C.	+
Évaluation du partenaire	V22	1,90	1,40	2,40	8,00	0,32	N.C.	+
Critères déterminés	V23	1,90	1,40	2,40	8,00	0,32	N.C.	+
Recherche du partenaire	V24	1,75	1,00	2,50	5,00	0,10	N.C.	+
Liste établie	V25	2,00	1,00	3,00	4,00	0,06	N.C.	+
Recherche d'information	V26	1,50	1,00	2,00	7,50	0,27	N.C.	+
Analyse du partenaire	V27	2,45	1,40	3,50	2,00	0,03	C.	+
Rencontre des partenaires	V28	2,40	1,40	3,40	2,50	0,03	C.	+
Information recueillie	V29	2,50	1,40	3,60	3,50	0,05	C.	+
Structuration totale	V30	2,06	1,52	2,60	7,50	0,29	N.C.	+

Le présent tableau montre que la partie «analyse du partenaire» (V27) ainsi que ces étapes (V28 et V29) ont obtenu des résultats significatifs. De plus, nous pouvons voir que l'étape de la recherche du partenaire, «liste établie» (V25), a obtenu un résultat presque significatif ($p = 0,06$). Les résultats significatifs peuvent résulter du fait que les participants intervenus, notamment les cadres administratifs, ont surtout aider à analyser le partenaire (section 5.2.7).

Pour ce qui est du sens des relations obtenues, elles sont positives pour l'ensemble des variables, exceptées pour la forme d'alliance ciblée (V19). Ces relations positives peuvent

traduire, dans une certaine mesure, le fait que certains participants, notamment les consultants, servent davantage à suggérer des partenaires potentiels (évaluation du partenaire (V22)) à partir des besoins de l'organisation (évaluation du projet (V16)) et à mettre en relation l'entreprise avec ces derniers (recherche du partenaire (V27)). Tandis que d'autres, comme le personnel de production, servent davantage au plan technique de sélection (évaluation du partenaire (V22)).

Finalement, compte tenu des résultats obtenus pour la structuration totale ($p=0,29$) nous devons rejeter cette hypothèse. Comme la relation est positive, il faut toutefois comprendre que, dans une certaine mesure, l'intervention de participants force le dirigeant à structurer davantage son processus.

Expérience en alliance et structuration

«Les PME ayant une expérience dans la formation d'alliances (V14) structureront dans une moindre mesure le processus que celles n'ayant pas d'expérience (V15)».

On remarque au tableau 30 une absence totale de résultats significatifs. Toutefois, le sens des relations obtenues est positif pour chacune des variables, sauf pour l'analyse du partenaire (V27) et de ses étapes (V28 et V29). L'hypothèse doit donc être rejetée puisque que le résultat au niveau de la structuration n'est pas significatif ($p= 0,39$). Toutefois comme sa relation est positive, il faut penser que, dans une certaine mesure, l'expérience en alliance favorise une structuration moins systématique du processus.

Tableau 30 : Résultats relatifs à l'expérience

Variables		Total	Non (V15)	Oui (V14)	Mann- Withney U	P	R. obt.	S.R.
Évaluation du projet	V16	2,06	2,50	1,77	7,00	0,28	N.C.	+
Objectifs déterminés	V17	2,10	2,25	2,00	11,50	0,91	N.C.	+
Évaluation des besoins	V18	2,50	2,75	2,33	10,00	0,65	N.C.	+
Forme d'alliance ciblée	V19	1,90	2,00	1,83	11,00	0,83	N.C.	-
Ressources de l'organisation	V20	1,80	2,50	1,33	8,00	0,37	N.C.	+
Ressources du partenaires	V21	2,00	3,00	1,33	6,00	0,17	N.C.	+
Évaluation du partenaire	V22	1,90	2,75	1,33	7,00	0,26	N.C.	+
Critères déterminés	V23	1,90	2,75	1,33	7,00	0,26	N.C.	+
Recherche du partenaire	V24	1,75	2,13	1,50	9,00	0,50	N.C.	+
Liste établie	V25	2,00	2,50	1,67	8,50	0,43	N.C.	+
Recherche d'information	V26	1,50	1,75	1,33	10,50	0,74	N.C.	+
Analyse du partenaire	V27	2,45	2,25	2,58	11,00	0,83	N.C.	-
Rencontre des partenaires	V28	2,40	2,25	2,50	11,00	0,83	N.C.	-
Information recueillie	V29	2,50	2,25	2,67	11,50	0,91	N.C.	-
Structuration totale	V30	2,06	2,40	1,83	8,00	0,39	N.C.	+

5.4 Analyse des cas par types de déclencheur

Avec les résultats de la section précédente, nous devons rejeter toute nos hypothèses. Cela peut être dû, dans une certaine mesure, au fait que les types de déclencheur (variable indépendante) ont biaisé nos résultats et limité les possibilités d'obtenir des différences significatives. Par exemple, une entreprise répondant à une proposition externe ne peut pas accomplir le processus de sélection de la même manière qu'une entreprise ayant elle-même initié ledit processus. Ainsi, comme la section 5.2.2 l'a démontré, les cas exogènes et endogènes fortuits ont été bousculés dans leur processus, soit ils vont immédiatement en négociation (EM02 et EM03) ou soit ils vont aux étapes les plus cruciales pour la sélection (ES06 et EM09). Cela rejoint donc les conclusions de Marchesnay (1994), lequel suggère que la nature exogène du déclencheur impose une réponse de la part du dirigeant entraînant

un processus réactif ; tandis qu'un déclencheur de nature endogène signifie une accumulation d'informations de la part du dirigeant d'où un processus plus réflexif. Dans ce contexte, il est donc très difficile d'expliquer dans quelle mesure les variables modératrices affectent les étapes, les parties et l'ensemble de la structuration.

Pour tenter d'enrichir ces résultats, il faut se tourner vers une analyse à l'intérieur des trois groupes identifiés par les types de déclencheur (variable indépendante, section 5.2.1), soit les groupes endogènes structurés, endogènes fortuits et exogènes. À l'intérieur de ces groupes, nous expliquerons, à partir des résultats relatifs aux questions de recherche et des commentaires des dirigeants, pourquoi les entreprises ont structuré différemment leur processus (voir section 5.2.2).

LE GROUPE EXOGÈNE

À l'intérieur du groupe exogène, EM03 n'avait aucunement structuré son processus, l'entreprise est allée directement négocier l'alliance avec le partenaire initiateur. Cela s'explique principalement par le fait qu'EM03 avait un degré de connaissance a priori du partenaire (c'était son seul concurrent au Québec). L'autre cas, ES06, avait reçu comme proposition de former une alliance avec quatre autres partenaires non déterminés à ce moment (six partenaires, en tout, formeraient l'alliance). Les deux entreprises ont donc mis l'accent sur la recherche et l'analyse des partenaires.

Ces deux cas «exogènes» démontrent que malgré un déclencheur identique, la structuration a passablement différé passant d'«aucunement» structuré pour EM03 à «peu/moyennement» structuré pour ES06. ES06 ayant même «beaucoup/totalement» structuré la recherche et l'analyse des partenaires. Pour EM03, le degré de connaissance a priori (basé sur une collaboration passée) explique en partie la non structuration du processus. Tandis que pour ES06, le nombre de partenaires (non identifiés lors de la proposition) expliquerait, en partie, la plus grande structuration.

LE GROUPE ENDOGÈNE FORTUIT

EM02 avait rencontré son partenaire par hasard et n'avait aucunement structuré son processus. Cela s'explique parce que le dirigeant connaissait personnellement et depuis longtemps l'autre dirigeant, un ami, et qu'il connaissait la réputation de l'entreprise de ce dernier. L'autre cas, EM09, a rencontré fortuitement son partenaire dans une foire commerciale à l'étranger. Toutefois, EM09 ne connaissait pas ce partenaire, ce qui l'a amené à structuré «moyennement/beaucoup» l'évaluation du projet et «totalement» l'analyse du partenaire. Au total, EM09 avait «peu/moyennement» structuré le processus de sélection.

Encore une fois, bien qu'une rencontre fortuite ait été à l'origine de ces deux processus de sélection, la structuration a varié de «aucunement» à «peu/moyennement» structuré. Dans

ces deux cas toutefois, la principale raison qui explique en grande partie cette différence de structuration est la connaissance a priori pour EM02 et l'absence de connaissance pour EM09.

LE GROUPE ENDOGÈNE STRUCTURÉ

EM04 avait «peu/moyennement» structuré le processus, EM01 et EM05 l'avaient «moyennement/beaucoup» structuré, et EM07, ES08 et ES10 l'avaient «beaucoup/totalement» structuré.

Structuration «peu/moyennement» systématique

EM04 connaissait par réputation, avant de commencer la sélection, le partenaire à choisir. C'est pourquoi elle a mis l'accent sur l'évaluation du projet, plus précisément sur la détermination des objectifs, des besoins et de la forme d'alliance. Les autres étapes n'avaient aucunement été structurées, sauf pour l'analyse du partenaire (moyennement structurée). EM04 avait donc en tête le partenaire à choisir avant de commencer le processus.

Structuration moyennement systématique

EM01 a été créée suite à l'invention d'une technologie qui va, aux dires du dirigeant, révolutionner un secteur très important de l'industrie des technologies de l'environnement à l'échelle mondiale. Étant donné l'incertitude élevée découlant de la peur de se faire voler

l'invention, le dirigeant a particulièrement structuré l'évaluation des besoins de l'entreprise, des ressources que l'organisation et le partenaire auraient à fournir et l'établissement de critères de sélection. Toutefois, la recherche et l'analyse des partenaire ont été moins structurées puisque le dirigeant voulait s'allier avec une entreprise avec laquelle il avait une connaissance a priori. Ce qui le mettait dans une certaine confiance.

Pour EM05, la situation inverse s'est produite. La faible structuration lors de l'évaluation du projet s'explique, selon le dirigeant, par le fait qu'il préfère, dans le cas de R&D, structurer le projet une fois les partenaires choisis et qu'il connaissait ces partenaires puisqu'il avait collaboré par le passé avec ces derniers. Deux facteurs expliquent par la suite la plus grande structuration des autres étapes. Primo, plusieurs partenaires devaient être inclus dans l'alliance; secundo, le dirigeant a dû conjuguer ses efforts avec l'intervention de participants internes, notamment le conseil d'administration.

Structuration largement systématique

Les cas EM07 et ES08, malgré leur contexte différent, ont dans une large mesure structuré leur processus de sélection. Pour ES07, l'absence de connaissance a priori du partenaire et la culture étrangère de ce dernier expliquent la plus grande structuration. Pour ES08 cependant, l'absence de connaissance a priori et l'entente écrite devant mener à la création d'une entité distincte expliquent la structuration largement systématique.

Finalement, pour ES10, le fait d'inclure plus d'un partenaire, d'impliquer beaucoup de ressources critiques et de créer une entité distincte, explique la très forte structuration et cela, malgré la connaissance a priori qu'il avait d'un des deux partenaires.

Ces six cas «endogènes structurés» montrent qu'encore une fois, le degré de connaissance a priori explique, dans une plus large mesure que les autres facteurs, la différence entre les niveaux de structuration. En effet, EM04 et EM01, qui avaient une connaissance a priori des partenaires à choisir, ont structuré le processus de façon moins systématique que les autres cas. Les autres facteurs identifiés toutefois ne peuvent pas expliquer, ici, les différences entre ces cas.

6 Discussion

Le processus de management stratégique, comme point de départ théorique, a permis de concevoir le processus de sélection dans une optique entrepreneuriale. Par la suite, notre modèle de recherche, par le biais d'une analyse inter-cas, a permis de décrire ce processus de sélection et d'analyser certaines relations entre les modules du modèle.

Les résultats obtenus avec le test U de Mann-Witney, bien qu'intéressant, ne peuvent pas être généralisés. Comme mentionné plus haut, les types de déclencheurs ont biaisé dans une large mesure nos résultats. L'analyse inter-cas à l'intérieur de ces trois groupes a permis de préciser, non significativement cependant, quels facteurs modèrent le plus la structuration du processus.

Au plan de l'alliance, leurs caractéristiques expliquent difficilement les variations de structuration. Bien que le nombre de partenaires semblent avoir le plus affecté la structuration, il faut sans doute traduire cette variable par l'incertitude et la possibilité de rencontrer des échanges instables (Geringer, 1988). Ainsi, étant donné un nombre de partenaires supérieur à un, les dirigeants structureront de façon plus systématique leur processus afin de minimiser l'incertitude et de s'assurer que les échanges futurs seront les plus stables possibles. Les cas EM05, ES06 et ES10 ont assez bien démontré cette relation nombre de partenaire supérieur à un et structuration plus systématique.

Au plan des caractéristiques des entreprises, la même logique peut s'appliquer, surtout avec le degré de connaissance du dirigeant envers son partenaire. Pour continuer dans la veine de l'incertitude, on pourrait affirmer que celle-ci atteint son paroxysme lorsque le dirigeant n'a aucune connaissance du partenaire à choisir ou qu'il aura à choisir. La relation connaissance a priori et structuration moins systématique semble avoir été identifiée avec les cas EM03, EM02, EM01 et EM04. Cela rejoint donc les propos de Koenig et Van Wijk (1992), lesquels suggéraient qu'une sélection se fait rarement par une démarche rationnelle. Il faut également voir que cette connaissance a priori est le reflet d'un certain niveau de confiance entre les partenaires. D'ailleurs Ring et Van de Ven (1994) soulignaient que les entreprises ayant des rapports économiques a priori ou un lien de confiance préexistant (réputation) avec un partenaire potentiel développeraient des liens plus rapidement, donc, selon cette recherche, une sélection moins rationnelle.

Avec l'ensemble de ces cas, nous avons pu constater que le processus de sélection se traduit entre autre par des démarches non incrémentales, lesquelles semblent plutôt suivre une certaine circularité et cumulativité. Ce qui appuie Ring et Van de Ven (1994), lesquels soulignaient que certaines étapes en aval du processus se retrouvaient parfois en amont. En termes imagés, nous savons que les dirigeants ne partent pas sur le même pied et, dans une certaine mesure, comment et pourquoi ceux-ci parcourent le sentier de la sélection de façon différente. Mais existe-t-il vraiment des types de processus de sélection ?

Les cas exogènes et «endogènes fortuits» ont dévoilé que les entreprises pouvaient commencer à rebours le processus. Toutefois, une connaissance ou non du partenaire et un nombre restreint ou élevé de partenaires à choisir ont démontré que certaines iront directement en négociation pour la formation de l'alliance, suggérant une analyse plus implicite et plus ou moins structurée, tandis que d'autres remonteront le parcours pour structurer plus explicitement certaines étapes du processus.

Pour les cas «endogènes structurés», les entreprises commencent en amont du processus. Si le partenaire potentiel est déjà connu du dirigeant, l'entreprise peut analyser implicitement et explicitement certaines étapes du processus, et ce, de manière plus ou moins structurée. Toutefois, l'incertitude engendrée par le projet peut amoindrir l'impact de la connaissance a priori et peut accentuer le caractère systématique de la structuration, comme les cas EM05 et ES10 l'ont montré.

De ces commentaires et remarques émergent deux constats. Le processus semble se dessiner différemment d'un pôle à l'autre du processus. Il est implicite dans certains cas et explicite dans d'autres. Dans le cas implicite, on ne peut pas dire qu'il y a absence de réflexion mais plutôt que cette réflexion est en apparence moins structurée. Plus la sélection est graduelle et cumulative, plus la réflexion tend à être explicite et structurée. Naturellement, il existe un intermédiaire où l'on pourrait dire que la sélection se fait par sauts, c'est-à-dire que certaines étapes sont accomplies implicitement et d'autres explicitement, et cela de façon plus ou moins structurées à systématiquement structurées.

Ainsi, à partir de cette recherche, dire qu'il existe différents types de processus de sélection pour former une alliance stratégique serait une affirmation quelque peu spéculative. Dans la partie conceptuelle sur les alliances stratégiques, l'alliance y était décrite comme un mode de croissance parmi d'autres. Bien que ce mode ait des particularités évidentes, notamment le principe de coopération/concurrence, l'entreprise ne développe pas nécessairement de nouvelles démarches pour former une alliance et choisir un partenaire. L'entreprise aborde plutôt cette problématique avec ses acquis et ses limites. Elle peut donner une certaine indépendance à ce processus, mais ce dernier sera toujours lié au cœur stratégique de l'entreprise.

La formation de l'alliance et la sélection du partenaire s'inscrivent donc dans la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire dans sa façon d'appréhender, d'actualiser et d'accomplir des actions stratégiques à partir de ses acquis et de ses limites. Ces processus sont en quelque sorte, pour reprendre Noël et Zang (1993), la mise en œuvre partielle de leur stratégie.

7 Conclusion, limites et suggestions

Le premier objectif était de décrire les modules du processus de sélection. L'analyse des résultats a permis de préciser quatre niveaux de structuration : «aucunement», «peu/moyennement», «moyennement/beaucoup» et «beaucoup/totalement» structuré. Globalement, l'analyse du partenaire est l'étape la plus importante de la structuration du processus, suivie de l'évaluation du projet, de l'évaluation du partenaire et de la recherche du partenaire. Pour ce qui est des critères de sélection, les PME ont dit s'attarder davantage à l'engagement sérieux du partenaire, à sa réputation et à sa complémentarité stratégique. Dans leur recherche d'informations sur le partenaire, les PME ont avoué utiliser davantage leurs contacts personnels. Finalement, dans le traitement de l'information, les PME rencontrées ont dit favorisé un traitement mixte, formel et informel, en mettant toutefois l'accent sur les réunions informelles.

Suite à cette partie descriptive, force a été de constater qu'il était impossible de valider nos hypothèses, bien que certains résultats démontraient une relation positive avec ce qui avait été postulé. C'est pourquoi nous avons analysé les différences de structuration, sans toutefois les rendre significatives, entre les PME ayant un même type de déclencheur. Ce qui permettait de soulever quels facteurs modéraient le plus la structuration. Une fois cet exercice terminé, une discussion faisait ressortir les facteurs modérateurs les plus pertinents en vue d'établir une typologie des processus de sélection.

Au plan des caractéristiques de l'alliance, le nombre de partenaires semble avoir le plus modéré la structuration. En effet, le dirigeant désire minimiser l'incertitude et la possibilité de rencontrer des échanges instables avec les partenaires, ce qui l'amène à structurer plus systématiquement son processus de sélection. Au plan des caractéristiques des entreprises, la même logique s'applique. La connaissance a priori du partenaire a joué un rôle important dans la modération de la structuration. Nous pourrions parler ici du rôle de la confiance préexistante entre le dirigeant et un partenaire potentiel.

À la lumière de l'analyse et de la discussion, il apparaît que le processus est implicite dans certains cas, ce qui se traduit par le peu de structuration apparente, tandis que plus la sélection est graduelle et cumulative, plus la réflexion tend à être explicite et structurée. Entre ces deux pôles se dessine un processus intermédiaire, lequel se caractérise par une sélection où les étapes sont accomplies implicitement et d'autres explicitement, et cela de manière plus ou moins structurée à systématiquement structurée.

Au terme de cette recherche, nous pouvons soulever les limites qui permettront aux recherches futures de mieux définir le concept du processus de sélection et de renforcer la partie méthodologique.

La partie conceptuelle de cette recherche a permis de décrire une idée probable du processus de sélection du partenaire accompli par des PME en contexte d'alliance stratégique. Le processus de management en PME, utilisé comme point de départ, et une recension de la

documentation spécifique, nous a permis d'établir un modèle de recherche. Ce modèle mettait en perspective des variables indépendantes au processus, soit les déclencheurs, des variables intermédiaires, soit la structuration du processus, et des variables modératrices, soit les caractéristiques des entreprises et des alliances.

À la lumière des résultats, le caractère exploratoire de cette recherche témoigne du manque de justesse de notre modèle. Chacun des modules devrait être enrichi, et leurs variables mieux définies. Par exemple, le module «caractéristiques des entreprises» devrait intégrer le concept de la confiance, ce qui permettrait de mieux définir le «degré de connaissance». Une future recherche devrait s'inspirer davantage des recherches empiriques portant sur le processus de management en PME.

La partie méthodologique de cette recherche a été établie au préalable à partir d'objectifs spécifiques. Ces objectifs étaient de décrire les modules du processus, d'analyser les facteurs modérant le processus, et d'établir une typologie des processus de sélection.

Comme on l'aura constater, c'est au niveau méthodologique que les lacunes se font le plus ressentir. Plus spécifiquement, il faut pointer les outils de collecte et de traitement de données, ainsi que le nombre restreint et la disparité des cas étudiés. Pour ce qui est des outils de collecte et de traitement de données, une future recherche devrait rechercher une meilleure complémentarité entre les outils quantitatif et qualitatif afin d'enrichir l'analyse de l'information. Par exemple, les événements qui façonnent le processus pourraient se placer

dans un ordre chronologique, cela permettrait de mieux comprendre le processus accompli par le dirigeant. Pour ce qui est du nombre restreint de cas et de leur disparité, cela s'est directement fait sentir dans l'analyse des facteurs modérateurs. Nos variables étaient sous représentées et mal représentées. La sous représentation était palpable par exemple dans les variables indépendantes : six se retrouvaient dans le groupe «endogène – structuré», deux celui «endogène – fortuit » et deux dans celui «exogène». La mauvaise représentation, pour sa part, découle du mixte manufacturier / service, de la taille diversifiée des entreprises, et, dans une certaine mesure des différents secteurs d'activités représentés. Une future recherche devra porter une attention particulière à cette étape critique de la recherche, la validité des résultats en découle.

Cette recherche, bien qu'imparfaite, a à tout le moins permis de jeter des bases de recherche. Une future recherche pourrait par exemple, toujours en tenant compte de la nécessité d'aider le dirigeant dans son processus de sélection, se concentrer sur le rôle de la confiance dans le processus de sélection.

À la lumière de tout ce qui a été dit, qu'est-ce que ça donne en bout de ligne pour le dirigeant d'une PME ? Peut-on vraiment proposer des voies concrètes pour arriver à sélectionner le «bon» partenaire ? D'emblée, nous pensons que pour y arriver, les dirigeants doivent commencer par analyser leurs besoins, leurs ressources et leurs objectifs, et tenter d'établir une liste de partenaires potentiels. Il doit donc se connaître et avoir confiance en eux avant de passer à l'action (qu'est-ce que j'ai à offrir ?). Les dirigeants doivent

également consulter leurs employés afin de rechercher un engagement de l'entreprise. Cet engagement permettra, une fois dans le feu de l'action, une meilleure symbiose des compétences avec le ou les partenaires potentiels.

Les dirigeants doivent sortir de leur entreprise (ai-je un bon réseau d'information ?), privilégier les contacts de personne à personne (à qui je fais confiance ?), s'informer et échanger. Par exemple, le dirigeant qui a moins d'expérience en alliance peut se demander comment il arrive à choisir un bon fournisseur.

Une fois rendus au partenaire, les dirigeants doivent mettre l'accent sur la confiance (est-ce que le partenaire réagit rapidement à mes demandes, fera-t-il toujours référence à l'entente ?), sur la complémentarité (qu'est-ce qu'il a à m'offrir, quels seraient nos rôles ?) et sur la chimie possible entre les partenaires (quelle est la réputation du partenaire ?, ses actions passées me font-ils penser qu'il est compétent ?).

Naturellement il n'existe pas de recette miracle. Le dirigeant aura beau éclater et étoffer les étapes à accomplir, cela ne lui permettra pas nécessairement d'arriver à choisir un bon partenaire. Bien que l'exercice ne soit pas mauvais en soi, c'est plutôt dans l'action que c'est possible d'y arriver. En d'autres termes, une bonne sélection sera celle où le dirigeant fait de cette dernière un processus global et ouvert.

8 Bibliographie

- Adler, L. et J. D. Hlavacek, (1976), *Joint Ventures for Product Innovation*, New York : American Management Associations.
- Anderson, E., (1990), «Two firms, one frontier : On assessing joint venture performance». *Sloan Management Review*, vol. 31, n° 2, p. 19-30
- Andrews, K.R., (1971), *The concept of corporate strategy*, New York, McGraw Hill, Dow Jones-Irwin.
- Atkins, M. et J. Lowe, (1994), «Stakeholders and the strategy formation process in small and medium enterprises». *International Small Business Journal*, vol. 12, n° 3, p. 12-24
- Awadzi, W. K., (1987), *Determinants of joint ventures performance : a study oof international joint ventures in United states*, Dissertation non publiée, Université de l'état de la Louisiane.
- Borys, B. et D. B. Jeminson, (1989), «Hybrid arrangements as strategic alliances : theoretical issues in organizational combinations», *Academy of Management Review*, vol.14, n° 2, p. 234-249.
- Boyer, M. et P. Picard, (1996), «La croissance des PME par les alliances logistiques : analyses de cas à l'Île de la Réunion». Au 3^e congrès international francophone de la PME (CIFPME 96), Actes du colloque, tome 1, p. 368-387
- Carrière, J.B., (1990), «Le processus de management stratégique». Dans les notes de cours de Jean-Bernard Carrière, *Stratégie des PME*, 1995.
- Chandler, A.D., (1962), *Stratégie et structure de l'entreprise*, Édition D'organisation, 1972, M.I.T. Press.

- Coase, R.H., (1937), «The nature of the firm», *Economica*, vol. 4, n° 16, p. 386-405. Voir aussi la traduction française « La nature de la firme», *Revue Française d'Économie*, vol. 2, n° 1, 1987, p. 133-156.
- Contractor, F.J. et P. Lorange, (1988), «Why should firms cooperate ?» Dans F.J. Contractor et P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*, p. 3-28. Lexington, MA: Lexington Books.
- D'Amboise, G., (1993), «Do small business manifest a certain strategic logic ? An approach for identifying it», *Journal of small business and entrepreneurship*, vol. 11, p. 8-17.
- D'Amboise, G., (1990), «Planification stratégique dans les PME : Modèle émergeant de la littérature», *Revue Internationale de Gestion PMO*, vol. 4, n° 2, p.46-57
- Daniels, D. J., (1971), *Recent Foreign Direct Manufacturing Investment in the United States*, New York : Praeger.
- Deloitte, Haskins & Sells International, (1989), *Teaming up for the nineties- Can you survive without a partner ?*, New York, Deloitte, Haskins & Sells.
- Dussauge, P et B. Garette, (1990), *Les alliances stratégiques : analyse et mode d'emploi*, Groupe HEC, Paris.
- Fernandez, G., (1993), «Les alliances stratégiques». Cahier d'enseignement du CETAAIL, n°. ENS-93-01, Montréal, École des HEC, avril, 32p.
- Galaskiewicz, J., (1985), «Interorganisational relations», *Annual Review of Sociology*, vol. 11, p. 281-304
- Geringer, M.J., (1991), «Strategic determinants of partner selectioncriteria in international joint ventures», *Journal of International Business Studies*, First Quarter, p. 41-62.

- Geringer, M.J., (1988), *Joint Venture Partner Selection, Strategies for Developed Countries*, Quorum Books, Greenwood Press, Inc., Westport, Connecticut.
- Gasse, Y. (1986), «Le processus d'adaptation des technologies nouvelles par les PME», dans P.A. Julien, J. Chicha et A. Joyal, *La PME en devenir dans un monde en mutation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Gasse, Y. et C. Carrier, (1992), *Gérer la croissance de sa PME*, Les Éditions de l'Entrepreneur.
- Hambrick, D.C., (1980), «Operationalizing the concept of business level strategy in research», *Academy of management review*, vol. 5, n° 4.
- Hamel, G., Y. Doz et C.K. Prahalad, (1989) «Collaborate with your competitors and win», *Harvard Business Review*, Janvier-Février, p. 133-139.
- Harrigan, K. R., (1988), «Joint ventures and competitive strategy», *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 141-158.
- Harrigan, K. R., (1987), «Joint ventures : a mechanism for creating strategic change», dans A. Pettigrew, Éditeur, *The Management of Strategic Change*, London : Basil Blackwell.
- Harrigan, K. R., (1985), *Strategies for joint venture*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Harrigan, K.R., (1980), «The effect of exit barriers upon strategic flexibility», *Strategic Management Journal*, vol. 1, n°2, avril-juin, p. 165-176.
- Hébert, L., (1994), *Division of control, relationship dynamics and joint venture performance*, Thèse de doctorat, University of Western Ontario, London, Canada.
- Hergert, M. et D. Morris, (1988), «Trends in international collaborative agreements», dans F.J. Contractor et P. Lorange (Eds.), *Cooperative strategies in international business*, p. 99-109, Lexington, MA: Lexington Books.

- Hoffer, C.W. et D. Schendel, (1978), *Strategic formulation : analytical concepts on strategic management*, West Publishing Compagny.
- Hotrovitz, J.H. et J.P. Pithol-Berlin, (1984), *Stratégie pour la PME*, Paris, McGraw-Hill, p. 23-50.
- House, W., (1979). «Dynamic planning for the smaller compagny : A case History», *Long Range Planning*, vol. 12, n° 3, Juin, p. 38-47.
- Huberman et Miles, (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Montréal : Éditions du renouveau pédagogique, Bruxelles : De Boeck-Wesmael.
- Ingham, M., (1991), «La perception du succès des alliances stratégiques», *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 4, n° 2.
- Janger, A., (1980), *Organization of international joint venture*, New York : Conference Board.
- Jarillo, J. C., (1988), «On strategic networks», *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.
- Julien, P.A., (1996), «L'entrepreneur, un gars b'en ordinaire», Cahier de recherche du GREPME, n°96-17-c.
- Julien, P.A., (1994a), «Vers une typologie multicritère des PME», *Revue Internationale PME*, vol. 3, n° 3-4, p. 411-425.
- Julien, P.A., (1994b), «Théorie économique des PME», dans P.A Julien, *Les PME: bilan et perspective*, Économica, Paris.
- Julien, P.A., (1994c), «L'entreprise partagée : contraintes et avantages», *Gestion*, vol. 19, n° 4, p. 48-58.

- Julien, P.A. et R. Jacob, (1996), «La fin de la firme ? Vers une nouvelle compétitivité basée sur la synergie créatrice», Cahier de recherche du GREPME, n° 96-09-c.
- Julien, P.A. et M. Marchesnay, (1996), *L'entrepreneuriat*, Économica, Paris.
- Julien, P.A., R. Lachance, L. Raymond, R. Jacob et C. Ramangalahy, (1995), «La veille technologique dans les PME manufacturières québécoises», Cahier de recherche du Grepme, n° 95-05.
- Julien, P.A., J.-B. Carrière, L. Raymond et R. Lachance, (1994), «La gestion du changement technologique dans la PME manufacturière au Québec : une analyse de cas multiples», *Revue Internationale PME*, vol 7, n° 3-4, p. 87-120.
- Julien P.A. et M. Marchesnay (1996), «Vers un nouvel équilibre entre les petites et les moyennes entreprises», *Piccola Impresa*, n° 1, p. 3-21.
- Julien P.A. et M. Marchesnay, (1992), «Processus stratégique et PME», *Piccola Impresa*, n° 2, p. 13-41.
- Julien, P.A. et B. Morel (1986), *La belle entreprise: la revanche des PME en France et au Québec*, Éd. Boréal.
- Julien, P.A. et J. Chicha, (1982), «Vers une typologie multicritères des PME manufacturières», Cahiers de recherche du GREPME, n° 82-06.
- Killing, J. P. (1983), *Strategies for joint venture success*, New York : Free Press.
- Koenig, C. et G Van Wijk, (1992), «Alliances interentreprises : le rôle de la confiance», dans *Perspective en management stratégique*, tome I, CETAİL, Économica.
- Magun, S., (1996), «La formation d'alliances stratégiques dans les industries canadiennes : une analyse microéconomique», *Applied International Economics*, document de travail n° 3.

- Marchesnay, M., (1994), «Le management stratégique», dans P.A. Julien, *Les PME: bilan et perspective*, Économica, Paris.
- Mintzberg, H. et J. Quinn, (1990), *The strategy process*, Englewood Cliff, Prentice-Hall International.
- Niosi, J., (1995), *Vers l'innovation flexible: Les alliances technologiques dans l'industrie canadienne*, Les Presses de l'Université de Montréal, Montréal, Québec, Canada.
- Niosi, J., M. Bergeron et M. Sawchuck, (1991), «Les alliances technologiques stratégiques : de la théorie à la situation canadienne», *Revue Études Internationales*, vol. XXII, n° 1, mars, p. 63-80.
- Noël, A. et J. Zhang., 1993. «Alliances stratégiques : une bibliographie thématique». Cahier d'enseignement du CETAÎL, n° ENS-93-06, Montréal, École des HEC, juin.
- Noël, A. et J. Zang, (1992), «Alliance stratégique et stratégie d'alliance», Cahier d'enseignement du CETAÎL, n° ENS-92-15, Montréal, École des HEC, octobre.
- Oliver, C. (1990), «Determinants of interorganisational relationships : integration and future directions», *Academy of Management Review*, vol. 15, p. 241-265.
- Padoy, J.C. et D. Puthod, (1994), «À la recherche d'outils d'analyse pour les alliances de PME», dans *Perspective en management stratégique*, tome III, p. 230-260.
- Parkhe, A. (1993), «Messy research, methodological predispositions, and theory development in international joint venture», *Academy of Management Review*, avril, p. 227-268.
- Pearce, J.A. II et R. B. Robinson Jr., (1982), *Strategic management : strategy formulation and implementation*, Homewood, III : Irwin.
- Porter, M.E. et M.B. Fuller, (1986), «Coalitions and global strategies», dans M.E Porter (éd), *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press, p. 315-344

- Poulin, D., B. Montreuil et S. Gauvin, (1994), *L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Montréal : Publi-Relais.
- Puthod, D., (1996), «Comprendre les alliances de PME (à partir d'une base de connaissances construite sur les préoccupations de l'entrepreneur)», au 3^e congrès international francophone de la PME (CIFPME 96), actes du colloque, tome 1, p. 411-429.
- Puthod, D. et S. Ganassali, (1996), «L'alliance, une option permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME», au 3^e congrès international francophone de la PME (CIFPME 96), actes du colloque, tome 1, p. 388-397.
- Redinbaugh, L. et C. Neu, (1988), *Small Business Management : A planning approach*, Minnesota : West Publishing Co.
- Renforth, E. W., (1974), *A Comparative Study of Joint International Business Ventures with Family Firm or Non-Family Firm Partners : The Caribbean Community Experien*, Thèse de doctorat, Graduate Schooll of Business, Indiana University.
- Ring, P.S. et A.H. Van De Ven, (1994), «Developmental processes of cooperate interorganisational relationships», *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, 90-118.
- Saget, F. (1992), «Impact de la globalisation économique sur les P.M.E : l'apprentissage des alliances», Conférence sur les PME et la globalisation économique, OCDE.
- Siegel, S. (1956), *Nonparametric statistics for the behavior sciences*, New York : McGraw-Hill.
- Tixier, D., H. Mathe et J. Colin, (1984), «La fonction logistique dans l'entreprise», *Revue française de gestion*, n° 44, Janvier - Février, p. 37-45.

- Tomlinson, J.W.C., (1970), *The joint venture process in international business: India and Pakistan*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Tomlinson, J.W.C. et M. Thompson, (1977), «A Study of Canadian Ventures in Mexico». Working paper, College of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.
- Thorelli, H.B., (1986), «Networks : between markets and hierarchies», *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 1, janvier-février, p. 37-51.
- Williamson, O. E., (1989), «Transaction cost Economics», dans R. Schmalensee, R. D. Willig, *Handbook of industrial organization*, vol. 1.
- Williamson, O. E., (1979), «Transaction-cost Economics : The governance of contractual relation», *Journal of Law and Economics*, vol. 22, n° 2, p. 233-261.
- Yin, R., (1984), *Case Study Research*, Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Yoshino, M. Y. et U. S. Rangan, (1995), *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Annexe

Table des annexes

Annexe A : Complément du cadre conceptuel

A1- Type de liens selon les options stratégiques	104
A2- Le processus de management stratégique.....	105
A3- Critères de sélection du partenaire.....	106

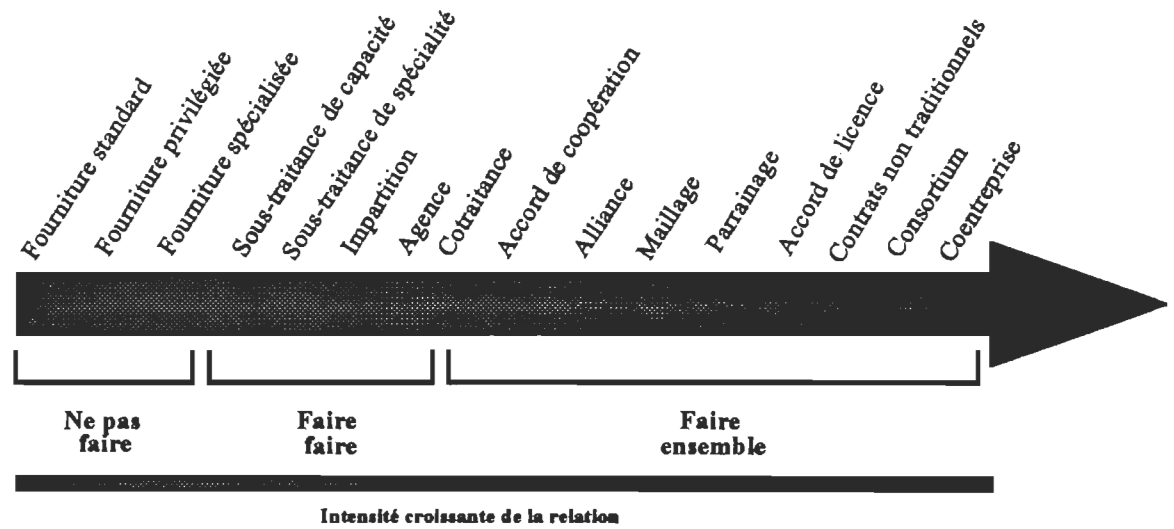
Annexe B : Méthodologie

B1- Perspectives d'étude de la gestion des PME	108
B2- Objectifs et axes concurrentiels poursuivis par l'entreprise.....	109
B3- Critères de sélection utilisés.....	110
B4- Questionnaire	111

Annexe A : Figures et tableaux du cadre conceptuel

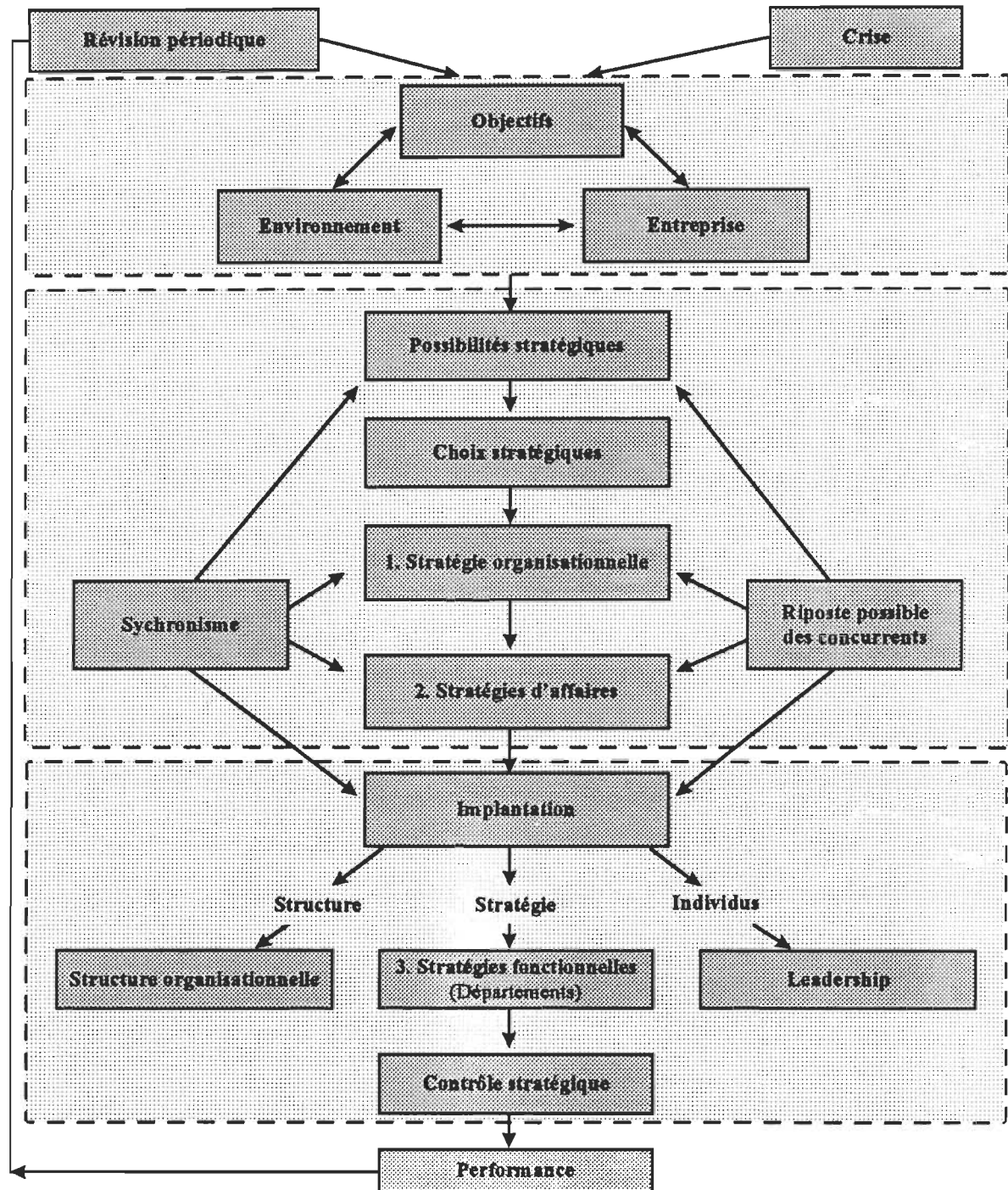
A1- Type de liens selon les options stratégiques	104
A2- Le processus de management stratégique.....	105
A3- Critères de sélection du partenaire.....	106

A1- Type de liens selon les options stratégiques



Sources : adaptés de Poulin, Montreuil, Gauvin, 1994 :5

A2- Le processus de management stratégique.



Source : Carrière, 1995

A3- Critères de sélection du partenaire

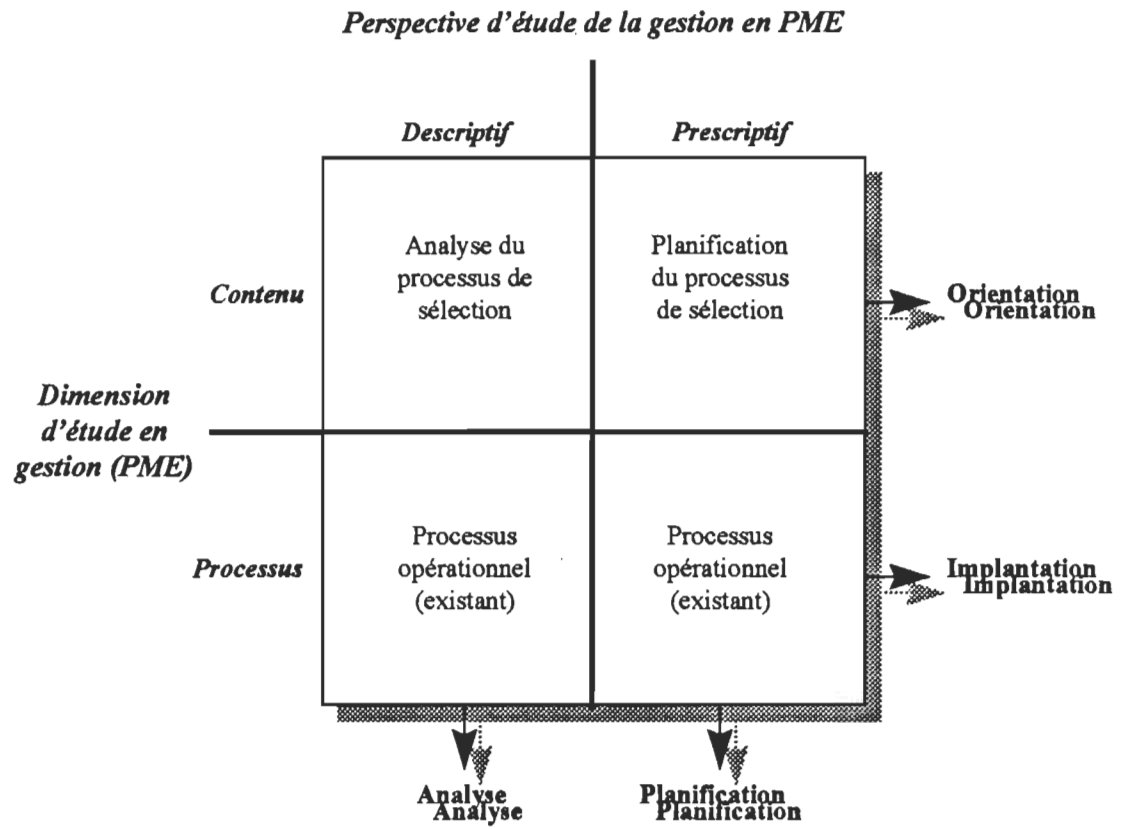
Tomlinson 1970	Renforth 1974	Tomlinson et Thompson 1977	Hlavacek et Thompson, 1976; Adler et Hlavacek 1, 976	Geringer 1988
		Partenaire mexicain	Partenaire étranger	
Installations, infrastructure («facilities»)		Business compatibility		Système de distribution et de marketing établi
				Capacités manufacturières critiques stratégiquement
				Technologie complémentaire ou de renforcement
			Technologie et l'expérience de son application	Identité géographique Développement partagé
			Profondeur managériale	Coûts faibles de production Expérience de vente et de service
Ressources	- Obtenir du meilleur management - Management local - Financement local Réinvestissement	Statut financier	Ressources financières	Connaissance du marché local, pas de la technologie
	Transfert équitable			Contrôle des intrants similaires entre les entreprises
Statut	Image favorable	Habilité à communiquer avec le GVT	Habilité à communiquer avec les mexicains Visibilité internationale et réputation	
	Relations étroites avec le GVT Standarts de qualité internationals		Expériences internationales	Entreprise similaire avec un expérience avec le GVT local
Identité Passée Forcé				
(Critères additionnels)	Discretion	Objectifs communs	Engagement	Taille organisationnelle semblable
	Produit mixte diversifié Attitude non paternaliste	Ethiques compatibles		Partenaire semblable

Source :Geringer, 1988

Annexe B : Méthodologie

B1- Perspectives d'étude de la gestion des PME	108
B2- Objectifs et axes concurrentiels poursuivis par l'entreprise.....	109
B3- Critères de sélection utilisés.....	110
B4- Questionnaire	111

B1- Perspectives d'étude de la gestion des PME



Source : Carrière, 1996

B2- Objectifs et axes concurrentiels poursuivis par l'entreprise

Les objectifs (Grepme, 1994) et les axes concurrentiels de l'entreprise (Julien et al., 1995) sont mesurés en demandant dans quelle mesure (pas du tout (0) à totalement (4)) ils concordent avec la réalité de l'entreprise.

OBJECTIFS DE L'ENTREPRISE

1. Croissance des ventes
2. Profitabilité
3. Autonomie de gestion
4. Pérennité de l'entreprise
5. Indépendance financière
6. Innovation de produits
7. Innovation de procédés
8. Contrôle des coûts
9. Diversification
10. Resserrement des normes

AXES CONCURRENTIELS DE L'ENTREPRISE

1. Prix
2. Technologie, techniques de production
3. Visibilité, réputation
4. Service
5. Marketing, mise en marché
6. Produit spécialisé ou de haute gamme
7. Qualité et performance du produit
8. Innovation, développement de nouveaux produits
9. Réseau de distribution
10. Coûts de fabrication
11. Vaste gamme de produits

B3- Critères de sélection utilisés

CRITÈRES RELATIFS À L'ORGANISATION (PARTNER-RELATED)

1. Avoir un engagement sérieux dans la réalisation du projet
2. Avoir des gestionnaires compatibles
3. Avoir une taille similaire
4. Proximité géographique

CRITÈRES RELATIFS AUX TÂCHES OPÉRATIONNELS

1. Permettre une entrée rapide sur le marché visé
2. Permettre de baisser les coûts de fabrication
3. Avoir eu des expériences de collaboration satisfaisantes avec votre entreprise
4. Permettre de vendre au gouvernement du marché visé
5. Obtenir des subventions ou des crédits
6. Rencontrer les exigences gouvernementales
7. Fournir du capital à l'alliance
8. Fournir du personnel technique qualifié
9. Fournir des gestionnaires d'expérience
10. Posséder les licences nécessaires, brevets et autres savoir-faire
11. Accès à un emplacement favorable
12. Avoir accès à un réseau de distribution et de service après-vente
13. Avoir accès à des compétences marketing
14. Avoir une réputation ou une marque de commerce reconnue

CRITÈRES NON CLASSÉS

1. Connaître le marché visé
2. Amener des opportunités d'exportation
3. Permettre de compléter la ligne de produits
4. Fournir une main-d'œuvre bon marché à l'alliance
5. Avoir accès à des matières premières ou composantes
6. Compétence en fabrication ou en R&D

Total de 24 critères de sélection

B4- Questionnaire

1. *Année de création de l'entreprise* 19_____
2. *Votre entreprise est-elle une filiale d'une autre entreprise ?*
☐ OUI → d'une entreprise située : ☐ au Québec/Canada
☐ NON ☐ aux États-Unis
☐ ailleurs dans le monde
3. *Nombre d'employés :* _____ (en nombre)
4. *Quel est le chiffre d'affaires total de votre entreprise pour 1996 ?*
☐ moins de 500 000 \$ ☐ 1 million \$ et plus ☐ 10 millions \$ et plus
☐ 500 000 \$ et plus ☐ 5 millions \$ et plus ☐ 20 millions \$ et plus
5. *Quel a été le pourcentage de votre chiffre d'affaires total provenant des régions suivantes pour 1996 ?*
Québec : _____% Canada : _____% États-Unis : _____% Autres : _____%
6. *Quel est le pourcentage de R&D investi par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise ?*
☐ moins de 2 % ☐ 2 % et plus ☐ 5 % et plus ☐ 10 % et plus
7. *Indiquez les principaux produits de votre entreprise :*

8. *À qui sont destinés les produits de votre entreprise ? (cochez les cases appropriées)*

☐ Usage personnel ☐ Usage commercial ☐ Usage industriel ☐ Autres : _____

9. *Concernant votre entreprise, quelle importance accordez-vous aux objectifs suivants :*

<u>ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR</u>	Pas important				Très important	Non applicable
<u>OBJECTIF</u>						
Croissance des ventes	0	1	2	3	4	NA
Profitabilité	0	1	2	3	4	NA
Autonomie de gestion	0	1	2	3	4	NA
Pérennité de l'entreprise	0	1	2	3	4	NA
Indépendance financière	0	1	2	3	4	NA
Innovation de produits	0	1	2	3	4	NA
Innovation de procédés	0	1	2	3	4	NA
Contrôle des coûts	0	1	2	3	4	NA
Diversification	0	1	2	3	4	NA
Resserrement des normes	0	1	2	3	4	NA

10. *Sur quelle base votre entreprise fait-elle concurrence ?*

<u>ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR</u>	Pas important				Très important	Non applicable
<u>PROPOSITION</u>						
Prix	0	1	2	3	4	NA
Technologie, techniques de production	0	1	2	3	4	NA
Visibilité, réputation	0	1	2	3	4	NA
Service	0	1	2	3	4	NA
Marketing, mise en marché	0	1	2	3	4	NA
Produit spécialisé ou de haute gamme	0	1	2	3	4	NA
Qualité et performance du produit	0	1	2	3	4	NA
Innovation, développement de nouveaux produits	0	1	2	3	4	NA

Réseau de distribution	0	1	2	3	4	NA
Coûts de fabrication	0	1	2	3	4	NA
Vaste gamme de produits	0	1	2	3	4	NA

11. *Votre entreprise participe-t-elle à une alliance stratégique ?*

☐ OUI → combien : _____ ☐ NON

12. *Votre entreprise a-t-elle déjà participé à d'autres alliances auparavant ?*

☐ OUI → combien : _____ ☐ NON

13. *Quand cette alliance a-t-elle été créée ?* 19.

14. *Votre entreprise a-t-elle déjà participé à d'autres alliances avec ce partenaire ?*

☐ OUI → combien : _____ ☐ NON

15. *D'où vous est venue l'idée de faire cette alliance ?*

☐ De votre entreprise ☐ De votre partenaire ☐ D'un client (distributeur)
☐ D'un fournisseur ☐ Autres, précisez s.v.p. : _____

16. *Qui a pris l'initiative de conclure une alliance ?*

☐ Votre entreprise ☐ Votre partenaire ☐ Autres, précisez s.v.p. : _____

17. *Qui était le principal responsable de la sélection du partenaire et de la formation de l'alliance ?*

☐ J'étais responsable ☐ Autre, précisez s.v.p. : _____

18. *Dans quelle mesure les propositions suivantes correspondent-elles à votre approche pour la formation de cette alliance AVANT LA SÉLECTION DU PARTENAIRE ?*

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR PROPOSITION

	Pas du tout					Totalement
Des objectifs précis ont été déterminés	0	1	2	3	4	
Nos besoins spécifiques ont été évalués	0	1	2	3	4	
Une forme d'alliance a été déterminée afin de répondre à nos besoins	0	1	2	3	4	
Les ressources que nous aurions à fournir ont été précisément déterminées	0	1	2	3	4	
Les ressources que le partenaire aurait à fournir ont été spécifiquement déterminées	0	1	2	3	4	

19. *Dans quelle mesure les propositions suivantes correspondent-elles à votre approche pour la sélection du partenaire ?*

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR PROPOSITION

	Pas du tout					Totalement
Des critères précis de sélection ont été déterminés	0	1	2	3	4	
Une liste de partenaires potentiels a été établie	0	1	2	3	4	
L'information relative aux partenaires potentiels a été recherchée systématiquement	0	1	2	3	4	
Les partenaires potentiels ont été rencontrés	0	1	2	3	4	
L'information recueillie a été analysée en profondeur	0	1	2	3	4	
Des participants sont intervenus pour aider à la sélection	0	1	2	3	4	

20. *Dans quelle mesure les critères de sélection suivants vous ont-ils aidés à choisir votre partenaire ?*

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR CRITÈRE

	Pas du tout					Totalement
Avoir un engagement sérieux dans la réalisation du projet	0	1	2	3	4	NA
Avoir des gestionnaires compatibles	0	1	2	3	4	NA
Permettre une entrée rapide sur le marché visé	0	1	2	3	4	NA
Connaître le marché visé	0	1	2	3	4	NA

Permettre de baisser les coûts de fabrication	0	1	2	3	4	NA
Amener des opportunités d'exportation	0	1	2	3	4	NA
Avoir une taille similaire	0	1	2	3	4	NA
Avoir eu des expériences de collaboration satisfaisantes avec votre entreprise	0	1	2	3	4	NA
Permettre de vendre au gouvernement du marché visé	0	1	2	3	4	NA
Permettre de compléter la ligne de produits	0	1	2	3	4	NA
Obtenir des subventions ou des crédits	0	1	2	3	4	NA
Fournir une main-d'œuvre bon marché à l'alliance	0	1	2	3	4	NA
Rencontrer les exigences gouvernementales	0	1	2	3	4	NA
Avoir accès à des matières premières ou composants	0	1	2	3	4	NA
Fournir du capital à l'alliance	0	1	2	3	4	NA
Fournir du personnel technique qualifié	0	1	2	3	4	NA
Fournir des gestionnaires d'expérience	0	1	2	3	4	NA
Proximité géographique	0	1	2	3	4	NA
Posséder les licences nécessaires, brevets et autres savoir-faire	0	1	2	3	4	NA
Accès à un emplacement favorable	0	1	2	3	4	NA
Compétence en fabrication ou en R&D	0	1	2	3	4	NA
Avoir accès à un réseau de distribution et de service après-vente	0	1	2	3	4	NA
Avoir accès à des compétences marketing	0	1	2	3	4	NA
Avoir une réputation ou une marque de commerce reconnue						

21. *Quelles sources d'information avez-vous utilisées afin de collecter l'information nécessaire à la sélection ? (cochez les sources appropriées)*

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Vos clients | <input type="checkbox"/> Votre conseil d'administration |
| <input type="checkbox"/> Vos représentants et agents | <input type="checkbox"/> Cadres |
| <input type="checkbox"/> Vos fournisseurs | <input type="checkbox"/> Personnel de production |
| <input type="checkbox"/> Vos concurrents | <input type="checkbox"/> Autres employés |
| <input type="checkbox"/> Des consultants | <input type="checkbox"/> Bases de données internes |
| <input type="checkbox"/> Des institutions financières | <input type="checkbox"/> Contacts personnels |
| <input type="checkbox"/> Brochures, catalogues | <input type="checkbox"/> Voyages d'affaires à l'étranger |
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> Des associations sectorielles et/ou d'affaires |
| <input type="checkbox"/> Journaux, télé, radio | <input type="checkbox"/> Institutions de recherche et/ou académique |
| <input type="checkbox"/> Revues spécialisées et/ou d'affaires | <input type="checkbox"/> Des foires et/ou expositions |
| <input type="checkbox"/> Chambres de commerce | <input type="checkbox"/> Organismes gouvernementaux et/ou publications gouvernementales |
| <input type="checkbox"/> État financier | |

22. *Dans quelle mesure les propositions suivantes correspondent-elles à votre approche pour l'analyse de l'information ?*

<u>ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR</u>	Pas du tout					Totalement
PROPOSITION						
Par des réunions de travail informelles	0	1	2	3	4	
Par des réunions de travail formelles	0	1	2	3	4	
Grâce au traitement informatique de données	0	1	2	3	4	
En réalisant des études formelles	0	1	2	3	4	

23. *Qui a participé à la sélection du partenaire ?*

☐ Nous n'avons pas de participants

☐ Des cadres administratifs

Responsabilités: _____

☐ Personnel de production

Responsabilités: _____

☐ *Personnel de vente*

Responsabilités: _____

☐ *Consultants*

Responsabilités: _____

☐ *Autres, spécifiez :* _____

Responsabilités: _____

24. Pourquoi avez-vous choisi ce partenaire ?

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR ÉNONCÉ

	Pas du tout				Totalement
Ce partenaire avait les ressources et autres compétences nécessaires	0	1	2	3	4
Nous étions à l'aise avec ce partenaire	0	1	2	3	4
Nous avons une expérience conjointe de collaboration	0	1	2	3	4
Ce partenaire avait une bonne réputation	0	1	2	3	4
Nous avons eu une rencontre imprévue mais fructueuse	0	1	2	3	4

25. Le partenaire actuel est-il un concurrent, un fournisseur ou un distributeur (client) de vos produits ?

☐ Un concurrent ☐ Un fournisseur ☐ Un distributeur (client) ☐ Autre, précisez s.v.p.: _____

26. Quelle importance avaient ces objectifs lors de la formation de l'alliance ?

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR OBJECTIF

	Pas Important				Très important	Non applicable
Réduire le risque en ayant un partenaire	0	1	2	3	4	NA
Réduire le coût d'investissement	0	1	2	3	4	NA
Obtenir des compétences en marketing	0	1	2	3	4	NA
Accéder à un réseau de distribution	0	1	2	3	4	NA
Obtenir des technologies, brevets, marques de commerce	0	1	2	3	4	NA
Faciliter une entrée rapide sur le marché visé	0	1	2	3	4	NA
Promouvoir le développement de nouveaux produits	0	1	2	3	4	NA
Obtenir des matières premières ou des composantes	0	1	2	3	4	NA
Exploiter les technologies de notre entreprise	0	1	2	3	4	NA
Promouvoir le développement de technologies	0	1	2	3	4	NA
Répondre à des exigences gouvernementales	0	1	2	3	4	NA
Acquérir de nouveaux savoir-faire						

27. Quelle est la forme de l'alliance? (Cochez une case)

- ☐ Création d'une entreprise distincte (joint venture ou coentreprise)
☐ Entente écrite, sans création d'une entreprise distincte
☐ Entente verbale, sans création d'une entreprise distincte
☐ Autres (précisez S.V.P.) _____

28. Sur quelles activités portent l'alliance ? (Cochez les cases appropriées)

- ☐ Activités de R&D ☐ Approvisionnement/Sous-traitance
☐ Production ☐ Alliance financière/Investissement
☐ Marketing ☐ Autres (précisez S.V.P.) : _____

29. Au moment de la formation de l'alliance, quelle entreprise a engagé les ressources suivantes à l'alliance ?

<u>ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR</u>	Surtout votre entreprise		Les deux entreprises		Surtout votre partenaire	Non applicable
<u>RESSOURCE</u>						
Ressources financières	2	1	0	1	2	NA

Conception de produit	2	1	0	1	2	NA
Processus technologique	2	1	0	1	2	NA
Expertise en gestion	2	1	0	1	2	NA
Capacités manufacturières	2	1	0	1	2	NA
R&D	2	1	0	1	2	NA
Matières premières ou composantes	2	1	0	1	2	NA
Brevets, licences, marques de commerce	2	1	0	1	2	NA
Contrôle des coûts	2	1	0	1	2	NA
Personnel technique	2	1	0	1	2	NA
Personnel non technique	2	1	0	1	2	NA
Marketing	2	1	0	1	2	NA
Réseaux de distribution	2	1	0	1	2	NA
Équipement de production	2	1	0	1	2	NA

30. *Quels sont les marchés touchés par l'alliance ?*

☐ Québec ☐ Canada ☐ États-Unis ☐ Europe ☐ Asie ☐ Amérique du Sud ☐ Autres : _____

35. *Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants ?*

	En total désaccord				Totalement d'accord
Mon entreprise et notre partenaire sont très satisfaits de l'alliance	0	1	2	3	4
Notre entreprise et notre partenaire sont très satisfaits de la performance de l'alliance	0	1	2	3	4
Nous considérons cette alliance comme un succès	0	1	2	3	4
Nous sommes très satisfait de notre choix de partenaire	0	1	2	3	4
Il existe un haut niveau de confiance entre nous et notre partenaire	0	1	2	3	4
Je suis très satisfait du partenaire actuel					

36. *En regard des objectifs qui vous ont poussé à former cette alliance, à quel niveau ont-ils été réalisés ?*

	Pas du tout					Totalement	Non applicable
Réduire le risque en ayant un partenaire	0	1	2	3	4		NA
Réduire le coût d'investissement	0	1	2	3	4		NA
Obtenir des compétences en marketing	0	1	2	3	4		NA
Accéder à un réseau de distribution	0	1	2	3	4		NA
Obtenir des technologies, brevets, marques de commerce	0	1	2	3	4		NA
Faciliter une entrée rapide sur le marché visé	0	1	2	3	4		NA
Promouvoir le développement de nouveaux produits	0	1	2	3	4		NA
Obtenir des matières premières ou des composantes	0	1	2	3	4		NA
Exploiter les technologies de notre entreprise	0	1	2	3	4		NA
Promouvoir le développement de technologies	0	1	2	3	4		NA
Répondre à des exigences gouvernementales	0	1	2	3	4		NA
Acquérir de nouveaux savoir-faire							

37. *Selon vous, si vous aviez à recommencer l'expérience, quelle serait votre perception d'un processus qui permettrait de choisir le partenaire adéquat ?*